

Paulo Eduardo da Silva

Plano de Marketing para o Departamento de Serviços da ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para aprovação na disciplina
Estágio Supervisionado – CAD 5236

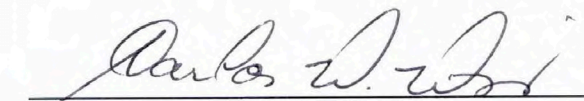
Professor Orientador: Carlos W. Mussi

Florianópolis, 2005

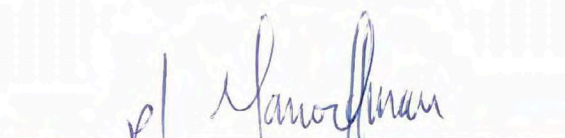
Paulo Eduardo da Silva

Plano de Marketing para o Departamento de Serviços da ThyssenKrupp
Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina

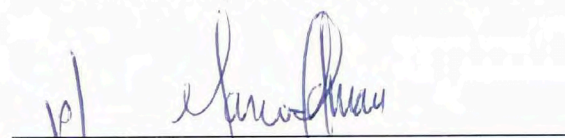
Este trabalho foi julgado adequado e aprovado em sua forma final em ____
de novembro de 2005 com nota _____.



Dr. Carlos Wolowski Mussi
Professor Orientador



Msc. Priscilla Martins Ramos
Professora participante da banca



Dra. Edinice Mei Silva
Professora participante da banca

Dedico esse trabalho às pessoas que possibilitaram alcançar esse sonho: meus pais, meus amigos e os companheiros da ThyssenKrupp Elevadores S/A.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado forças e perseverança na caminhada para a realização de mais este sonho.

Aos meus pais, Mary Ebel e Luiz Eduardo da Silva, por me dedicarem inúmeros momentos de suas vidas repletos de amor, carinho, respeito e educação, formando a base de minha personalidade.

À minha tia Rosana Aparecida Ebel, a qual considero uma segunda mãe e sempre mostrou-se disponível para auxiliar-me independente da situação adversa.

Aos meus amigos Caio Luiz Teixeira, Sandro Sallaberry Santarém, Kênia Izidoro e a todos os outros grandiosos companheiros que me aconselharam, auxiliaram em horas felizes e tristes e fizeram votos de sucesso para alcançar meus objetivos.

À Carmela Magalhães Curi, mulher de caráter e coração inigualável, a qual dedico muito amor, amizade e respeito, e que foi grande apoiadora de meu trabalho dispondo de sua atenção e ajuda nos momento em que precisei.

Ao meu professor e orientador, Carlos Wolowski Mussi, o qual me guiou na reta final de minha vida acadêmica com muita presteza e sanou muitas dúvidas com sua reconhecida objetividade e seriedade, características de um profissional do mais alto nível e pessoa merecedora de grande sucesso.

À professora Priscilla Ramos, que me esclareceu algumas das questões as quais me ofereceram grandes obstáculos para a concretização deste trabalho.

Ao professor Marcos Dalmau pelo incentivo a mim destinado e pelos estímulos à conclusão deste trabalho, da forma mais cordial possível.

À ThyssenKrupp Elevadores e aos companheiros de trabalho que a ela pertencem, os quais viabilizaram esta grande oportunidade em minha vida.

Aos demais professores e colegas do Curso de Administração que me acompanharam no período de vivência acadêmica e, de alguma forma, me auxiliaram nas mais diversas ocasiões das quais sentirei saudades.

RESUMO

SILVA, Paulo Eduardo da. **Plano de Marketing para o Departamento de Serviços da ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina**. 2005. 128f. Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

O presente trabalho refere-se a um plano de marketing orientado a implementar estratégias e ações que culminem na melhoria dos resultados do setor de serviços da ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina, aumentando o índice de retenção da carteira de clientes, assim como a reintegração de clientes à manutenção prestada pela empresa. A metodologia, conforme os autores analisados, configura este estudo como uma pesquisa qualitativa com base em dados secundários, obtidos por meio de uma pesquisa exploratória em bibliografia pertinente e no banco de dados e documentos da empresa. Assim configura-se um estudo de caso, descritivo onde utilizou-se também da observação participante do acadêmico o qual faz parte da empresa analisada. Após este levantamento foi implementada a metodologia para a confecção do Plano de Marketing. Com base em informações sobre o desempenho da empresa acompanhado desde o exercício 2002/2003 foram observadas algumas necessidades, que supridas devem auxiliar na consecução dos objetivos do ciclo de serviços da Unidade Santa Catarina. A empresa trabalha na indústria, comércio, exportação, modernização e conservação de elevadores e outros equipamentos. A ThyssenKrupp Elevadores atua em todo o território nacional, representada por suas unidades de negócios, e em 510 postos em 22 estados brasileiros. Também atua em 15 países da América Latina. Seu parque industrial está localizado em Guaíba, no Rio Grande do Sul. A Unidade Santa Catarina distribui seus serviços em duas filiais, representadas pelas micro-unidades de Florianópolis e Balneário Camboriú. Foram considerados os exercícios anteriores, tomando como parâmetros para analisar a possível evolução o desempenho no exercício 2004/2005. Para isso, foi feito um diagnóstico organizacional, a apuração dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da empresa, como também foi analisada a metodologia de confecção do plano de marketing, sendo desenvolvido na sequência, o prognóstico para a sugestão das estratégias. Visto a forte atuação das empresas não fabricantes, concorrendo pela captação de clientes com preço cerca de 40% menor ao da Thyssen, foram apresentadas as estratégias para otimizar o desempenho da empresa. Estas são: recrutar e selecionar recursos humanos capacitados para a área de serviços; promoção da imagem da empresa; agregar valor ao serviço através de atendimento diferenciado ao cliente; participação dos objetivos e estratégias aos funcionários, implementando ações de resgate de clientes. Foi elaborada uma DRE projetada e constatado que os custos levantados implicam em uma redução do resultado esperado em 5,12%, que pode ser compensado pelo êxito das ações sugeridas.

Palavras-chave: Plano de marketing. Serviços. Elevadores. Estratégia. Clientes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Logotipo Elevadores SÛR S/A	51
Figura 02 - Logotipo Thyssen SÛR S/A Elevadores e Tecnologia	52
Figura 03 - Logotipo ThyssenKrupp Elevadores S/A	53
Figura 04 - Organograma da empresa.....	56
Figura 05 – Organograma das Unidades de Negócios	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Preço médio de contrato simples.....	63
Tabela 02 - Preço médio de contrato integral.....	64
Tabela 03 - Preço médio de quadro de comando.....	64
Tabela 04 - Preço médio de embelezamento de cabina.....	65
Tabela 05 - Distribuição x Produtividade Zona 001.....	69
Tabela 06 - Distribuição x Produtividade Zona 002.....	70
Tabela 07 - Distribuição x Produtividade Zona 003.....	71
Tabela 08 - Distribuição x Produtividade Zona 004.....	72
Tabela 09 - Distribuição x Produtividade Zona 005.....	73
Tabela 10 - Distribuição x Produtividade Zona 001.....	74
Tabela 11 - Distribuição x Produtividade Zona 002.....	75
Tabela 12 - Distribuição x Produtividade Zona 003.....	75
Tabela 13 - Evolução dos resultados (DRE).....	79
Tabela 14 - Evolução das receitas.....	81
Tabela 15 - Evolução dos resultados.....	84
Tabela 16 - Distribuição da carteira de elevadores conservadoras.....	99
Tabela 17 - DRE projetada para 2005/2006.....	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Controles de Marketing.....	44
Quadro 02 – Estratégia A.....	107
Quadro 03 – Estratégia B.....	110
Quadro 04 – Estratégia C.....	114
Quadro 05 – Estratégia D.....	115
Quadro 06 – Custos adicionais.....	118
Quadro 07 – Cronograma de ações.....	121

SUMÁRIO

RESUMO	05
LISTA DE FIGURAS	06
LISTA DE TABELAS.....	07
LISTA DE QUADROS	08
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema problema	13
2 OBJETIVOS	15
2.1 Objetivo Geral	15
2.2 Objetivos Específicos	15
3 JUSTIFICATIVA.....	16
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
4.1 Conceitos de Marketing.....	18
4.2 O Marketing de Serviços	20
4.3 Marketing de Massa X Marketing de Relacionamento	25
4.4 Marketing de Relacionamento	29
4.5 Fidelização	33
4.6 Planejamento Estratégico.....	36
4.7 Plano de Marketing.....	37
4.8 Finanças.....	42
4.9 Controle.....	43
5 METODOLOGIA	46
6 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	50
6.1 Caracterização da empresa	50
6.2 Ambiente Interno (MARKETING MIX)	58
6.2.1 Produto.....	58
6.2.2 Preço	63
6.2.3 Promoção	67
6.2.4 Distribuição.....	69
6.2.5 Pontos fortes e fracos.....	77
6.3 Finanças.....	78
6.3.1 Demonstração do Resultado do Exercício - DRE	79
6.3.2 Análise de vendas	81

7 AMBIENTE EXTERNO	87
7.1 Macroambiente.....	87
7.1.2 Ambiente Demográfico	87
7.1.3 Ambiente Econômico.....	88
7.1.4 Ambiente Natural.....	90
7.1.5 Ambiente Tecnológico	91
7.1.6 Ambiente Político Legal.....	93
7.2 Microambiente.....	94
7.2.1 Tipo de Cliente.....	94
7.2.2 Concorrentes	96
7.2.3 Fornecedores.....	101
7.3 Oportunidades e ameaças	102
7.3.1 Oportunidades	102
7.3.2 Ameaças.....	102
8 PROGNÓSTICO	103
8.1 Missão do Ciclo de Serviços	103
8.2 Visão	104
8.4 Mercado Alvo	105
8.5 Objetivos	105
8.6 Estratégias	106
8.7 Plano de ação	107
8.8 Plano de resultados.....	118
8.9 Implantação e comunicação do plano	121
8.10 Manutenção, controle e avaliação	122
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
REFERÊNCIAS.....	128
ANEXOS	130

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços nas suas mais diversas modalidades tem crescido não só no Brasil, mas no mundo todo. De acordo com LOVELOCK & WRIGHT (2004, p. 05), "Os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil onde respondem por 55% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo. Nos Estados Unidos e no Canadá, respondem, respectivamente, por 72% e 67% do Produto Nacional Bruto (PNB)". No caso da ThyssenKrupp Elevadores não é diferente. O departamento de serviços (pós-venda) tem exigido cada vez mais a atenção dos gestores da empresa, assim como a de todos os envolvidos, para com as necessidades dos clientes, assim como para a maneira como a empresa tem agido para atender a estas necessidades.

A comunicação eficaz favorece a integração cliente e empresa, além de facilitar o encaminhamento dos processos organizacionais sendo este o ponto de partida para a organização que quer fazer de seus clientes, tanto externos como internos, seus verdadeiros parceiros de negócios. Para STONER & FREEMAN (1999, pg 388), "a comunicação eficaz é importante para os administradores por dois motivos. Primeiro, comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo". No caso dos clientes externos, as informações trocadas entre ele e empresa vêm a proporcionar uma aproximação que facilita o entendimento das necessidades e objetivos de ambos, facilitando a troca. Conforme LOVELOCK & WRIGHT (2004, p. 294), "Entre as tarefas atribuídas às comunicações de marketing, encontram-se as seguintes:

- Informar e conscientizar os clientes potenciais sobre a empresa e as características relevantes dos bens e serviços que ela oferece;
- Persuadir os clientes-alvo de que um serviço específico oferece melhor solução para suas necessidades, comparada às ofertas de empresas concorrentes;
- Lembrar os clientes sobre o produto e motiva-los a agir;
- Manter contato com os clientes existentes e fornecer atualizações e informações adicionais sobre como obter os melhores resultados dos produtos da empresa."

Já para o cliente interno, conhecer a organização na qual ele desempenha suas atividades e trabalha para alcançar metas, propicia a oportunidade do colaborador aliar seus objetivos aos da organização.

Surge então, a idéia do relacionamento como principal método para a prosperidade dos negócios que envolvam a entrega de valor ao cliente, através de uma via, neste caso, simbolizada pelos serviços prestados. "As empresas de serviço podem usar uma diversidade de estratégias para manter e melhorar as relações entre elas, estratégias básicas como o tratamento justo dos clientes, oferta de ampliações nos serviços e tratamento de cada cliente como se ele fosse um segmento de um só cliente – a essência da personalização em massa. Os serviços adicionais muitas vezes desempenham um papel fundamental na formação e sustentação de relações entre vendedores e compradores de bens industriais". (LOVELOCK & WRIGHT, 2004 p. 132)

O presente trabalho apresenta-se como um Plano de Marketing desenvolvido especificamente para o Setor de Serviços da ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina, com o intuito de suprir o setor com informações e estratégias eficazes,

não somente para a manutenção de sua carteira de clientes como também para que a empresa possa organizar seu crescimento incrementando seu negócios e participação no mercado.

A metodologia básica para o desenvolvimento divide-se em duas fases. A primeira a ser abordada é a metodologia do Plano de Marketing propriamente dita. Os dados secundários para embasamento e análise serão obtidos junto a própria empresa, através de levantamentos já realizados e tabulados em seus arquivos.

O Plano de Marketing vem estruturar uma série de ações que compõem estratégias da organização, formuladas para orientar os envolvidos a alcançar os objetivos. Ele torna-se uma ferramenta referência para comunicação interna da empresa, facilitando o foco no objetivo principal de acompanhar e conhecer as necessidades e desejos do cliente, no intuito de satisfazê-los ou até mesmos surpreendê-los como o objeto de negócios a ser oferecido.

Sendo assim, este estudo tem como base de seus objetivos a criação de um instrumento facilitador da compreensão da empresa em relação ao mercado no setor de serviços, sugerindo estratégias e ações que venham a auxiliar, futuramente, na otimização do desempenho dos envolvidos nos processos.

1.1 Tema problema

O setor de serviços da economia cresce a cada dia que passa, levando-se em conta que em qualquer área é utilizado algum tipo de serviço. Estes normalmente são moldados às especificidades do mercado abordado e principalmente deve seguir e adaptar-se às características do cliente que é usuário deste.

Na economia, o setor passa por transformações revolucionárias constantemente, o que leva às empresas do ramo a dedicar sua atenção para a necessidade de manterem-se informadas sobre seu mercado-alvo, da maneira mais completa possível, sob pena de serem ultrapassadas por seus concorrentes.

No mercado de serviços para equipamentos que propiciam a mobilidade, mais especificamente os elevadores, escadas e esteiras rolantes, além das passarelas de acesso às aeronaves em aeroportos, as exigências dos clientes, o surgimento de novos concorrentes, as novas tecnologias e informações, assim como a conjuntura econômica atual, tem estimulado a competitividade acirrada. Isto vem exigindo cada vez mais que as empresas estejam intimamente ligadas ao seu consumidor alvo, seja para reter clientes já compreendidos em sua carteira, ou para reconquistar clientes perdidos para outras empresas, ou para captar clientes que acabaram de adquirir o equipamento o qual necessita da prestação de serviços para a conservação deste patrimônio.

Outro fator que pode apresentar-se como diferencial competitivo é a real integração dos colaboradores envolvidos no setor com os objetivos estimados pela organização, devendo estar, tanto empresa quanto o integrante desta, focados no cliente.

Diante deste cenário competitivo e tão específico pode-se definir o problema de pesquisa, **que ações podem ser empreendidas pela Unidade Santa Catarina da ThyssenKrupp Elevadores S/A, através de um Plano de Marketing, visando ter por resultados a retenção de clientes atualmente atendidos pelo departamento de serviços, assim como a reintegração de clientes à sua carteira, no ano de 2006, observadas as tendências e resultados do ano de 2005?**

2 OBJETIVOS

Na presente etapa deste trabalho, haverá definição dos objetivos que se apresentam como guia de estudo estabelecendo parâmetros para a realização do referido.

2.1 Objetivo Geral

Propor estratégias e ações que possibilitem à ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina à retenção da carteira de clientes, assim como a reintegração de clientes fora da carteira, para o ano de 2006, considerando-se o ano de 2005.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Traçar um diagnóstico da situação da empresa em relação aos aspectos internos e externos;
- b) Identificar as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente externo no qual a empresa está inserida;
- c) Identificar o grau da participação de outras prestadoras de serviços, não-fabricantes de equipamentos, no mercado de manutenção de elevadores em Santa Catarina;
- d) Propor estratégias e ações de marketing que procurem aproximar empresa e cliente no intuito de melhor atender às necessidades deste;
- e) Verificar resultados financeiros de exercícios passados e avaliar as projeções para o exercício 2005/2006 no setor de serviços;
- f) Identificar investimento financeiro para implementação do plano na empresa;
- g) Estabelecer sistemas de controle e avaliação do processo.

3 JUSTIFICATIVA

Em meio às inconstâncias que são peculiares ao mercado de serviços, observa-se que são inúmeras as dificuldades para satisfazer o mercado consumidor e conquistá-lo em uma relação duradoura com os clientes já integrados à carteira da empresa, ou até mesmo com novos clientes. A personalização das exigências deste mercado impõe às empresas do ramo a necessidade de conhecer profundamente o comportamento dos consumidores contextualizados no seu mercado-alvo, principalmente partindo do princípio que o cliente é o principal parceiro de uma organização de sucesso.

A maior justificativa para a escolha do tema estudado é a sua tocante importância para o desenvolvimento da organização perante o segmento da economia abordado. Conforme CASTRO (*apud* MATTAR p. 57, 1999), “...Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade.”

Da mesma forma, a pertinência à originalidade do tema proposto é imprescindível. Seguindo as colocações de CASTRO (*apud* MATTAR p. 57, 1999), “Um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de nos surpreender”. Assim, facilmente nos desperta interesse abordar um tema da atualidade, haja vista o crescimento do setor de serviços na economia do mundo.

Para oferecer utilidades aos clientes é importante focar os esforços da organização de modo a anteciparem as solicitações do mercado que constantemente muda sua postura conforme os padrões sociais e econômicos do ambiente no qual se desenvolve.

Assim, este estudo apresenta relevância para o acadêmico, principalmente pela oportunidade de colocar em prática a teoria observada em sala de aula, na organização e setor dos quais este faz parte, estando ligado diretamente às atividades pertinentes ao desenvolvimento deste plano.

Para a organização analisada, o presente estudo faz-se importante, pois além de expressar a realidade na qual a empresa está inserida, viabilizará à organização o conhecimento do comportamento do mercado, sendo que assim torna-se possível propor novas estratégias de marketing, no intuito de promover esforços para posicionar-se no mercado de modo a fixar a marca ThyssenKrupp Elevadores utilizando como fator diferencial em relação à concorrência, o valor agregado de seus serviços.

O referido estudo mostra-se oportuno por ser realizado durante o momento onde o setor de serviços da empresa vêm crescendo de maneira acelerada, proporcionalmente ao mercado da construção civil, correndo o risco de uma desestruturação e perda do foco.

Por fim, para comprovar as condições para a realização deste estudo, é crucial a verificar da viabilidade do mesmo junto à empresa objeto de estudo. Assim, a viabilidade da proposta justificou-se pelo acesso às informações, as quais estão disponibilizadas ao alcance do acadêmico, estando estas inseridas em seu ambiente profissional e a própria organização disposta a contribuir para a realização do estudo, o qual poderá ser utilizado pela gestão da mesma.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é necessária para que o estudo seja desenvolvido com bases sólidas e científicas, com o apoio de conceitos e opiniões de vários autores. É através da fundamentação teórica que se estabelece o caminho a seguir, possibilitando a explicação e a compreensão dos fatos a serem abordados.

4.1 Conceitos de Marketing

Cada vez mais popular entre as organizações, o marketing, muitas vezes, é confundido como sendo apenas publicidade, propaganda e vendas. Percebe-se em alguns casos, que essa utilização errônea a respeito do marketing faz com que se crie um “departamento de marketing” dentro da empresa. Diante deste contexto, as principais funções dos encarregados por este departamento são simplesmente a criação e distribuição de brindes, publicidade e propaganda para promover a empresa. Portanto, é importante acrescentar que as empresas preocupam-se com suas estratégias de marketing, visto que estas, sendo bem definidas e aplicadas colaboram para tornar a empresa mais competitiva.

LAS CASAS (1993, p. 21) salienta que “o marketing consiste no planejamento das quatro variáveis do composto mercadológico: produto, preço, praça e promoção”.

Também antes de expor o seu conceito de marketing, ele diz:

Deverá ser feito todo o esforço possível para satisfazer os consumidores desde o mais alto executivo até o escalão mais baixo da empresa. Esta orientação é conhecida como o conceito de marketing, que diferencia as empresas modernas, que o aplicam, das formas tradicionais e antigas de comercialização.

LAS CASAS (1993, p. 28) define o marketing como:

É a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

GOBRI (1997), possui uma definição menos ampla e mais focada quando define o marketing como sendo “um processo de troca, visando satisfazer, com produtos e serviços às necessidades e desejos dos clientes. Com o principal objetivo de descobrir, conquistar e manter clientes”.

Em relação à distribuição, “o marketing de sucesso implica em disponibilizar para o cliente informações sobre o produto, acesso fácil em qualquer lugar e a qualquer hora. O cliente deverá ser o centro de distribuição do produto, onde ele estiver deverá ter acesso ao produto”. (WESTWOOD, 1996).

KOTLER (1998, p. 27), conceitua o marketing como sendo “Um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”.

BOONE & KURTZ (1998, p.13) apresentam uma evolução nas definições de marketing. Os autores mencionam dois conceitos apresentados pela *American Marketing Association*. No primeiro afirma-se que “marketing é o desempenho de atividades comerciais que direcionam o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”. Essa definição ignorava as análises das necessidades do mercado, que foram incorporadas ao segundo conceito. O segundo conceito afirma que “marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço,

promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais".

Muitos autores relatam que o conceito de marketing sempre foi "construído" em termos relacionados ao *mix* de marketing (preço, distribuição, produto e promoção). Hoje se faz necessária uma nova categorização para esta classificação: 1. captar clientes; 2. conservar ou manter clientes. 3. administrar a função de marketing (SHAPIRO, 2002).

Para SHAPIRO (2002), administrar a função de marketing começa pelo reconhecimento de que "marketing" não envolve apenas um departamento dentro da organização, mas todas as áreas envolvidas.

"O mundo será de quem for capaz de dar o maior valor a seus clientes, criando uma diferença competitiva significativa para poder converter os benefícios em valor agregado e criar uma fonte de diferenciação. A boa notícia é que todos somos ao mesmo tempo os consumidores e produtores". (SHAPIRO, 2002).

COBRA (1992), afirma também que as pessoas estão cada vez mais restritas no que diz respeito ao consumo, e sentindo a diminuição do poder aquisitivo, o que as obriga a optar por uma coisa ou outra. Isso tornou os consumidores mais seletivos e exigentes. Com isso, o marketing, assim como a economia, precisa se readaptar e se redefinir diante de uma realidade mutante.

4.2 O Marketing de Serviços

No que se refere a Marketing de serviços, pode-se afirmar que o mesmo tem como principal objetivo investigar a oportunidade de mercado para planejar, organizar e

oferecer assistência de serviços de qualidade, a preços razoáveis que possibilitem satisfação dos clientes e remuneração adequada aos profissionais. Todas as ofertas de serviços devem sempre partir do exame da demanda e sua compatibilização com os recursos da organização que vai prestar os mesmos. O marketing, sem influir nos aspectos técnicos e científicos da área indica como atingir o mercado e esquematizar a oferta de serviços. De acordo com LOVELOCK & WRIGHT (2002, p.16), "o produto dos serviços deve ser confeccionado segundo as necessidades do cliente, ter um preço realista, ser distribuído por canais convenientes e ativamente promovido para os clientes".

O marketing não pode operar isoladamente de outras áreas funcionais de uma organização prestadora de serviços bem sucedida. Para que se alcance o êxito com o Marketing de serviço, se faz necessário a integração do mesmo, com as demais operações da empresa, suplantados pelos recursos humanos nelas disponíveis.

As organizações cada vez mais procuram se diferenciar no mercado através de seus serviços, através deles também que as empresas buscam conquistar e reter clientes leais.

"Serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como resultado, normalmente, exigem mais controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade" (KOTLER, 1998, p.385).

De acordo com KOTLER (1998, p. 412), serviços são definidos da seguinte forma: "É qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não ser vinculada a um produto físico".

Já BOONE & KURTZ (1998, p.298) definem serviços da seguinte forma:

São produtos que são intangíveis, ou pelo menos o são de forma substancial. Se totalmente intangíveis são comercializados diretamente do produtor para o usuário, não podem ser transportados nem armazenados, e são quase instantaneamente perecíveis. Os produtos de serviço são freqüentemente difíceis de serem identificados, uma vez que passam a existir ao mesmo tempo em que são consumidos e comprados. São compostos de elementos intangíveis inseparáveis, geralmente envolvem a participação do cliente de alguma maneira importante, não podem ser vendidos no sentido de transferência de propriedade, e não tem direito de posse.

REICHHELD (1998), listou algumas de suas principais descobertas em relação ao que ele ao longo dos anos aprendeu sobre serviços:

"1. Os serviços possuem um impacto econômico mais forte do que se pensava e sua qualidade é pior do que se imaginava;

2. Muitas organizações de serviço estão em posição de defesa no que se refere à qualidade;

3. A administração precisa ver o impacto do serviço sobre o lucro e levá-lo a sério;

4. Quanto mais tempo se está em um ramo de serviço, maior a probabilidade de não se compreender o cliente;

5. Um serviço é profundamente diferente de um produto físico;

6. Os administradores não controlam a qualidade do produto quando o produto é um serviço;

7. A melhoria do serviço começa no topo da organização; os administradores devem fazer o que dizem;

8. A prática da administração precisará passar de uma orientação de produção para uma orientação de produção de "horas da verdade" para fazer frente às exigências da concorrência;

9. Seus funcionários são o seu primeiro mercado; você precisa primeiro convencê-los da idéia de “serviço”, ou eles nunca a conseguirão passar aos seus clientes;

10. Os sistemas geralmente são inimigos do serviço;

Para o autor, no atual estado em que se encontram os serviços se distribuem em cinco níveis, que são:

1. Fechado: empresas que se encontram neste nível estão tão fora de contato com seus clientes a ponto de terem há muito passado pela “entrada do cano”; algumas sabem disso, outras não.
2. Busca obstinada de mediocridade: estas empresas talvez sobrevivam, porém a qualidade do serviço oferecido por elas não faz parte de seu pensamento. Algumas empresas razoavelmente grandes situam-se nesta categoria. Muitos órgãos públicos se encontram neste nível, principalmente porque lhes falta um imperativo de lucro.
3. Presentes e em lugar desconhecido: As empresas deste nível sabem que estão no ramo de prestação de serviços e tendem a ter um respeito inato pelo menos pelas coisas mais elementares. A qualidade do serviço não desempenha um papel importante em seu posicionamento estratégico. Para o autor, muitos bancos se não a maioria encontram-se nesta categoria.
4. Fazendo um esforço sério: Estas empresas estão avançando, e geralmente esforçam-se bastante para descobrir maneiras de fazer do serviço um instrumento de competição. Neste nível a administração de serviços faz sentido como “idéia motriz” da organização. Muitas empresas importantes, e algumas menores estão procurando alcançar este nível, chegando a ele, ou

passando por ele. Há aqui muita inovação, muitos riscos e uma boa dose de reformulação da imagem do cliente e da orientação da organização.

5. Serviço como uma forma de arte: São as empresas lendárias no ramo de serviços, ou seja, aquelas poucas que se tornaram famosas e chegaram à liderança do mercado devido ao seu comprometimento obsessivo e incansável com a doutrina de máximo impacto positivo junto ao cliente em todos os níveis".

Excelência em serviço: Um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes. (REICHHELD, 1998, p. 13).

Desta forma, compreende-se que o principal foco do marketing de serviços é acompanhar o comportamento do mercado consumidor no intuito de satisfazer, ou até mesmo surpreendê-lo mediante o conhecimento de suas necessidades e desejos.

KOTLER (1998), define a satisfação da seguinte maneira: "Satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação de desempenho (ou resultado) de um produto em relação as suas expectativas". Caso o desempenho do produto ou serviço fique longe das expectativas o consumidor estará insatisfeito. Portanto, quanto mais o produto ou serviço se aproximar das expectativas do cliente maior será o seu grau de satisfação. Para o autor, existem três diferentes níveis de satisfação que o cliente pode experimentar:

- Insatisfeito: Quando o desempenho fica abaixo das expectativas.
- Satisfeito: Quando o desempenho atende às expectativas.
- Encantado: Quando o desempenho excede as expectativas.

Para LOVELOCK & WRIGHT (2001), “clientes altamente satisfeitos, além de afastarem-se da concorrência, criam para as empresas uma vantagem sustentável”. Dessa forma, os consumidores divulgam informações positivas ao mercado, fazendo com que os custos de prospecção de novos clientes se reduzam.

“Atualmente, as empresas estão convencidas de que a fidelidade é o resultado da diferenciação dos serviços. Portanto, para garantir a fidelidade dos compradores com rentabilidade é necessário prestar serviços diferentes para clientes diferentes” (ROMANO 1997).

4.3 Marketing de Massa X Marketing de Relacionamento

Segundo Peppers e Rogers (2000), o marketing um-a-um nada mais é do que uma retomada daquela técnica utilizada nos primeiros dias do comércio.

“Naquele tempo todos nós éramos *one-to-one*¹. Conhecíamos nossos clientes pelo nome, onde viviam, que produtos necessitavam e quando os necessitavam. Sabíamos como queriam que esses produtos fossem entregues, como queriam pagar suas contas e quanto tinham de dinheiro para pagar” (PEPPERS e ROGERS, 2001, p. 07).

Diante deste contexto, observa-se que desde o princípio era necessário possuir um maior conhecimento do cliente para a partir daí construir a sua fidelidade. Instintivamente sabia-se que os clientes mais fiéis provavelmente seriam os clientes mais rentáveis para a organização.

¹ One-to-one: “um-a-um”, ou seja, marketing pessoal, personalizado.

Desta maneira fez-se negócios por muitos de anos, até que a tecnologia veio a permitir a produção de bens e serviços em massa, para mercados em massa. Percebeu-se então que o marketing um-a-um não era mais praticado e em seu lugar as organizações passaram a praticar o marketing de massa. De acordo com Peppers e Rogers (2001), a produção em massa trouxe riqueza e prosperidade, mas houve conseqüências, tais como a redução dos preços e a comoditização dos produtos.

Com este cenário, as empresas procuraram sair desta “armadilha” que a comoditização se tornou e começaram a vender para clientes e não mais para mercados. Neste momento renasce o marketing de relacionamento.

O marketing um-a-um ressurge com o objetivo aumentar o número de necessidades atendidas de um grupo específico de clientes: clientes de maior valor e potencial, diferente do marketing de massa que visava aumentar a base de clientes, concentrando-se e focando em um produto ou serviço com uma necessidade específica.

Para Tronchin (apud PEPPERS e ROGERS, 2001), o marketing de massa tem como missão aumentar a participação de uma empresa no mercado, enquanto o marketing um-a-um tem como objetivo aumentar a participação de uma empresa no cliente. A mesma opinião tem Peppers e Rogers (2001) quando dizem que o contraste entre marketing um-a-um e o marketing tradicional é interessante. Enquanto a medida do sucesso dos programas de marketing tradicional é o aumento da participação no mercado (*market share*), medido por categoria de produto, uma de cada vez, os programas um-a-um têm seu sucesso medido em termos de participação no cliente (*share of customer*) medido cliente a cliente, ou seja, um a um.

A empresa que trabalha com marketing tradicional gerencia produtos, e seus executivos são remunerados pelas vendas desses produtos, enquanto que a empresa *one to one* gerencia clientes e seus executivos são remunerados pelo desenvolvimento desses clientes ao longo do tempo, até seu valor esperado. (PEPPERS e ROGERS, 2001, p. 9).

Logo, as diversas estratégias existentes de abordagem dos clientes não são conflitantes. Podemos perceber que elas são complementares umas as outras. As empresas devem investir de acordo com os objetivos que elas pretendem atingir, na modalidade de marketing mais apropriada para aquele momento.

Porém, é muito importante salientar que os clientes com os quais se está praticando um-a-um devem ser “protegidos” ou isolados dos demais clientes e, principalmente, de iniciativas de marketing de massa do restante da organização.

Para Tronchin (apud PEPPERS e ROGERS, 2001), talvez o equívoco mais freqüente com o qual depara-se atualmente é a idéia que as pessoas têm de que marketing um-a-um e marketing de massa são antagônicos ou mutuamente exclusivos.

A conquista de novos consumidores tem sido, sem dúvida, o desejo das empresas para aumentar seus faturamentos e lucros. É da natureza humana olhar além de um negócio atual no sentido de expansão de lucros (VAVRA, 1996).

Fica claro, desta maneira que a concorrência bem sucedida, nos dias de hoje, requer uma realocação do esforço de marketing entre ferramentas e táticas que possibilitam a conquista e aquelas que favorecem a retenção.

Tratar clientes diferentes de forma diferente, essência do marketing um-a-um, implica também admitir que isso não é para todos os clientes. Para a maioria das

empresas, é impraticável manter uma relação um-a-um com todos eles, visto que não é economicamente viável.

Tronchin (apud PEPPERS e ROGERS, 2001) acredita que uma etapa importante do programa um-a-um envolve a diferenciação dos clientes. A partir dessa diferenciação, baseada nos critérios específicos e pertinentes a cada empresa, são escolhidos os melhores clientes e com eles deve-se manter um relacionamento personalizado, enquanto que com os outros clientes, segue-se fazendo negócios da forma habitual, através de outras formas de relacionamento, como marketing de massa, *database marketing* ou outra forma de tratamento não personalizado.

"Quando se busca a participação no mercado a qualquer custo, concentra-se em atender uma necessidade específica de um grupo muito grande de clientes". (PEPPERS e ROGERS, 2001, p. 25)

Dessa forma, através de um produto único que visa satisfazer essa necessidade, pode-se atingir todo o mercado de massa. Como os clientes têm muitas opções, a luta pela participação no mercado é intensa e a principal arma é a redução de preços. A corrosão das margens é inevitável e nada de valor se entrega ao cliente além, é claro, do produto.

"Quando se busca a participação no cliente, o objetivo é identificar nos clientes de maior valor e potencial outras necessidades relacionadas ou não à necessidade básica, que os levou a fazer negócios com a empresa". (PEPPERS e ROGERS, 2001, p. 25)

O objetivo é ampliar o número de necessidades para as quais se fornecem produtos e serviços, ou seja, quanto maior o número de necessidades, menor a pressão sobre as margens e maior a conveniência do cliente continuar na empresa.

4.4 Marketing de Relacionamento

McKeena (1996), afirma que em um mundo no qual o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. Em setores de rápida transformação, essas relações tornam-se cada vez mais importantes.

Gordon (1999), a relação de longo prazo é um aspecto bastante evidenciado. Ressalta que: "o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de empresa" (p. 31-32). Também salienta que o marketing de relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, apesar de bem diferente.

Segundo Kotler e Armstrong (1999), os princípios de marketing de relacionamento são: "1. análise das oportunidades de marketing; 2. seleção dos consumidores alvo; 3. desenvolvimento do mix de marketing; 4. administração do esforço de marketing" (p. 29).

Pode-se também citar a definição de Stone e Woodcock (1998) para o marketing de relacionamento:

É o uso de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para: 1. identificar clientes de forma individualizada e nominal; 2. criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – relacionamentos que se prolongue por muitas transações; 3. administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.(p. 3).

Já Vavra (1993), não define o termo, pois trata do pós-marketing, que é um estágio posterior à venda e muito importante dentro do marketing de relacionamento.

Kotler e Armstrong (1999), tratam do tema marketing de relacionamento. Para estes autores:

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contém valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo para o cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo. Para acontecer, é necessário, uma total sintonia entre os vários níveis da empresa com o departamento de marketing, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos econômico, jurídico, social, que resultam em alta lealdade do cliente.(p. 397).

Segundo Kotler (1998) existem cinco níveis diferentes de investimento que as empresas podem fazer para desenvolver o relacionamento com os clientes, que são:

Marketing Básico: o vendedor simplesmente vende o produto. Marketing Reativo: o vendedor vende o produto e estimula o consumidor a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou reclamações. Marketing Responsável: o vendedor telefona ao consumidor logo após a venda para conferir se o produto está atendendo as suas expectativas. Ele também solicita ao consumidor sugestões para melhoria do produto e possíveis desapontamentos. Essas informações ajudam a empresa a melhorar continuamente seu desempenho. Marketing Proativo: o vendedor da empresa contata o consumidor de vez em quando para informar sobre os melhores usos do produto ou sobre a utilidade de novos produtos. Marketing de Parceria: A empresa trabalha, continuamente, com os consumidores para descobrir maneiras de ele economizar ou ajudá-lo a utilizar melhor o produto.(p. 59-60).

Porém Berry e Parasuraman (1995), descrevem como "três níveis de marketing de relacionamento", que são:

- Nível um: através de incentivo de preço.
- Nível dois: vai além do puro incentivo de preço, formando elos sociais acima dos financeiros.
- Nível três: neste nível de marketing são consolidados os relacionamentos com elos estruturais, além dos elos sociais e financeiros.

Pode-se ainda citar uma passagem de Vavra (1996), sobre retenção de clientes:

Você não pode atingir esses objetivos se estiver orientado apenas para a obtenção de lucro em curto prazo ou mesmo se você estiver orientado apenas para a qualidade, produtividade ou tecnologia tomadas individualmente. O único caminho para a sobrevivência rentável a longo prazo é o marketing de relacionamento focado no cliente. Todo negócio começa e termina com o cliente. No final, haverá o cliente. A empresa com a maioria dos clientes vence. Reflita por um momento sobre todas as empresas que você tem prestigiado. Existe uma loja de departamento ou uma mercearia que você usa exclusivamente? Quantas floriculturas você experimentou? Existe um restaurante que seja tão perfeito que você não experimente outro? Quando foi a última vez que você encontrou excelência em atendimento? Ou sua experiência pessoal é uma armadura indefinida da mediocridade comercial? Esse mal-estar de rastejamento está se expandindo em todos os aspectos do comércio. O resultado é a deterioração econômica. Esqueça a deterioração que pode ser medida; a destruição letal é o culto, subdesenvolvido potencial do que poderia ser, mas que nunca será. A grandeza global está morrendo pelos meios desonestos da mediocridade. Como nação, estamos abdicando de nossa liderança e nosso potencial pela grandeza. Como nação, estamos perdendo nossos clientes para a concorrência internacional; perdemos nossa capacidade de sobrevivência porque aceitamos a mediocridade como uma norma. (p. 36).

Para complementar, RODRIGUES (1998) diz: que um dos maiores patrimônios da empresa é o número de clientes que ela possui e o grau de relacionamento que tem com eles.

Reichheld (1996), ressalta a necessidade das empresas em alterar suas formas para separar as informações relevantes e, em seguida, organizá-las em padrões úteis. Quando estes modelos são contábeis, os gerentes não conseguem internalizar a economia da lealdade, pois a lealdade não funciona somente na criação de valor, ou seja, se gera valor, acredita-se que gera lucro. Uma mudança para mais 5% na retenção de clientes determina um aumento de mais 20% na produtividade.

Posições antigas como custos e qualidade dos serviços não servem mais para garantir vantagens de participação no mercado e garantir o sucesso da organização.

Para Reichheld (1996) a criação de valor através da lealdade é energia fundamental. Ele é causa e efeito, pois, lealdade gera valor que por consequência gera lealdade.

Também Kotler (1999) afirmou que:

Os profissionais de marketing de ontem achavam que a habilidade mais importante era conseguir novos clientes. Os vendedores passavam a maior parte do tempo correndo atrás de novos clientes, em vez de cultivar o relacionamento com os já existentes. Comemoravam cada novo cliente como se fosse um troféu e serviam seus atuais com menos entusiasmo. (p. 155).

Ainda sobre este mesmo assunto, o autor lembra que o conceito entre os profissionais de marketing é inverso. O principal é manter os clientes já existentes e desenvolver cada vez mais o relacionamento com eles.

4.5 Fidelização

Um dos assuntos mais abordados por grandes empresas atualmente é a fidelização de seus clientes. Palavra que se tornou chave para a retenção através do relacionamento ou premiações para os consumidores dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Duffy (2002) acredita que a fidelização de clientes está muito relacionada ao valor de seus produtos ou serviços que são oferecidos aos seus clientes. Valor este não representado pelo preço propriamente dito, mas pela relação existente entre as

vantagens oferecidas pelo objeto da aquisição e o custo da obtenção do mesmo. Para ele fidelização é o sentimento que leva o cliente a dobrar à esquerda e não à direita, só para ter o contato com uma determinada marca do varejo. É o sentimento que faz o cliente pensar duas vezes antes de aceitar a proposta de outro.

McKeena (1993), acredita que para uma organização atingir a fidelidade dos seus clientes assim como uma rápida aceitação de seus novos produtos e serviços no mercado, a mesma deverá se utilizar principalmente do marketing de relacionamento, pois a relação pessoal em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, é a única forma de manter os clientes.

A fidelidade à marca está agonizando. Os consumidores estão mais dispostos a experimentar uma nova marca. Com os milhares de produtos e marcas tentando obter a atenção e a fidelidade do consumidor, este ganhou um poder de escolha. (McKEENA, 1993).

Duffy (2002) aborda a fidelização de duas maneiras: estratégica e tática.

Fidelização Estratégica: significa deixar a empresa do jeito que o cliente gosta. É garantir que o produto, a proposta de valor, o atendimento e os canais de comunicação fomentem a fidelização de seus clientes.

Fidelização Tática: é um conjunto integrado de iniciativas de marketing que promovem não só o diálogo entre você e seus clientes como também o uso habitual de benefícios exclusivos para manter seus melhores clientes sempre ligados à sua marca.

Para McKeena (1993) fidelização nada mais é do que estabelecer relações com seus clientes, não significando que o presidente de uma certa organização tenha que apertar a mão de todos os clientes, isto quer dizer que as relações são estabelecidas através de experiências e estas são um meio de comunicação, ou seja, estas

experiências ensinam o cliente a confiar na empresa, onde o mesmo poderá se comunicar abertamente com o vendedor sabendo que este lhe ajudará.

Duffy (2002) ainda completa que fidelização em linhas gerais quer dizer aumentar a taxa de retenção de clientes e aumentar o valor do total de negócios com cada um deles.

Para Furlong (1994), o modelo de planejamento de retenção dos clientes está dividido em três partes e doze etapas que são as seguintes:

1º Parte – Mobilizar as pessoas e a organização a favor da retenção dos clientes.

1. Estamos todos no mesmo barco.
2. Conhecer os clientes é retê-los.
3. Concentrar a atenção nos melhores clientes.
4. Delegar poderes aos subordinados.
5. Manter satisfeitos os clientes internos.

2º Parte – O compromisso da organização com a retenção do cliente.

1. Errar é humano, recuperar o cliente é divino.
2. Manter-se em contato com o cliente.
3. Manter os contatos imediatos de quarto grau com o cliente.

3º Parte – Integração Organizacional.

1. Lidere, siga ou saia do caminho.
2. Todos são responsáveis.
3. Reconheça um bom trabalho.
4. O que funciona hoje pode não funcionar amanhã.

Furlong (1994) ainda lembra que este processo é árduo e trabalhoso e exige muito empenho de toda a equipe. Cliente fiel é mais barato que cliente novo, não é por este motivo, porém, que se devem descartar os novos. Entretanto, se não é possível reter clientes antigos, também não será possível reter clientes novos.

Para se montar uma ação de fidelização, Stan Rapp (1994) diz que um pré-requisito é desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente. Pelo diálogo com clientes a empresa sabe quando está fazendo algo errado e como fazê-lo melhor. Pode dar idéias de novos produtos e modo de apresentar os existentes. Faz com que os clientes se sintam mais leais e comprometidos, rendem declarações positivas e fornece uma dimensão extra serviço.

4.6 Planejamento Estratégico

Planejar estrategicamente “é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam” (COBRA, 1991, p.16).

O Planejamento Estratégico serve para proporcionar às empresas e seus colaboradores, uma linha de raciocínio que servirá como referência para estabelecimento de objetivos e das ações para a consecução dos mesmos. Além disso, o planejamento deve ser dotado de flexibilidade para que este não seja fortemente abalado pelas inconstâncias da conjuntura atual.

OLIVEIRA (1998, p. 34) expõe que "o planejamento não é um ato isolado. Portanto deve ser visualizado como um composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de metas previamente estabelecidas".

A participação de todas as áreas pertinentes aos objetivos pré-estabelecidos para a organização ou para determinado setor desta, na elaboração do planejamento estratégico, vem se revelando muito eficiente. Quando as pessoas que fazem parte das ações e metas estipuladas, dão sua contribuição para a tomada de decisão, a idéia passa a ser aceita com maior facilidade, sendo que os participantes sentem-se mais envolvidos e comprometidos com os objetivos.

Para Montana (1998, p. 42):

O planejamento é feito sob medida para cada organização. Embora os conceitos básicos sejam os mesmos, a cultura e a filosofia de cada organização resultarão em um conjunto ligeiramente diferente de prioridades. Os níveis de envolvimento e um método consistente de comunicação são críticos para o sucesso, assim como o uso da equipe de auxiliares no processo de planejamento.

A ThyssenKrupp Elevadores, particularmente no setor de serviços da Unidade Santa Catarina, poderá elaborar um plano estratégico de marketing envolvendo os recursos humanos já existentes, aliados ao marketing de serviços, empreendendo ações para obter êxito quanto aos objetivos estabelecidos, frente ao cenário que apresente o crescimento intenso do setor no mercado abordado.

4.7 Plano de Marketing

O Planejamento Estratégico de Marketing diferencia-se do Planejamento Estratégico propriamente dito, pois o primeiro refere-se a uma área funcional da

empresa (Departamento de Serviços) enquanto o seguinte diz respeito ao nível corporativo por completo. O plano de marketing faz parte do plano estratégico de uma empresa e mostra – quando bem executado – a relação entre o produto e o mercado. Tem a finalidade de ordenar as estratégias das empresas interessadas em obter eficiência, eficácia e efetividade nas atividades orientadas para o marketing. Estas estratégias baseiam-se na análise interna da empresa conciliada ao potencial do mercado, resultando em um plano coerente, que indica as ações necessárias para alcançar os objetivos da empresa.

Segundo WESTWOOD (1996, p. 05), “um plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa aonde está indo e como vai chegar lá. Ele tanto é um plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como para atingir suas finalidades. Para AMBRÓSIO e SIQUEIRA (2002, p. 05), “Em síntese, o plano de marketing serve para estimular e favorecer todos na empresa a remarem na mesma direção, de modo que o barco vá para a frente na velocidade adequada”.

Segundo COBRA (1992, p. 88), “Efetivamente, o plano de marketing é a base na qual os outros planos da empresa devem estar montados; define as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro; é efetivo desde que envolva um compromisso por parte de todos os que contribuem para o sucesso, do presidente ao funcionário da expedição e embalagem, e à medida também que ele esteja atualizado com o sempre mutável ambiente mercadológico”.

De forma a evitar problemas na área de marketing, fazendo investimentos e tomando decisões errôneas, as empresas devem elaborar e utilizar o plano de marketing, que segundo Kotler (2000, p. 86), "é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing".

A metodologia indicada por Kotler (2000) para elaboração de um planejamento estratégico de marketing é: definição da missão do negócio; análise SWOT (strength, weakness, opportunity, threat, ou em português, força, fraqueza, oportunidade, ameaça); formulação de metas; formulação de estratégias, formulação de programas; implementação e por último o feedback e o controle.

O termo meta é utilizado para "descrever objetivos em termos de magnitude e prazo. A transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle" (KOTLER, 2000, p. 101). Já Fischmann e Almeida (1991, p. 25) dizem que os objetivos, a serem alcançados ao longo do tempo, é que definem as metas.

Devido à observação de que alguns autores acreditam que meta e objetivo têm o mesmo significado e outros diferem meta de objetivo, faz-se necessária a conceituação de objetivo. Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25) objetivos "são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida".

Já Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2003, p. 268) detalham melhor objetivos, para eles, não é apenas um aspecto concreto, objetivo é o resultado que a empresa deverá alcançar, em um prazo pré-determinado, de forma a concretizar sua visão e ser competitiva no ambiente atual e no futuro. Entenda por visão, ainda de acordo com os autores, o desafio estratégico, o sonho da empresa.

De forma a corroborar com os demais autores, Richers (2000, p. 45) diz que os objetivos "são formulados para dar uma direção à empresa, ou traçar um caminho em conformidade com a sua missão". O motivo ao qual os objetivos devem estar alinhados com a missão é justamente para permitir que os membros da organização possam seguir por eles.

De acordo com Nickels e Wood (1999), os componentes essenciais de um plano de marketing são: a identificação das metas da organização, o estabelecimento de métodos para atingi-las e por fim a criação de um sistema para a implementação da estratégia.

Richers (2000, p. 62) diz que os elementos de um plano de marketing são: introdução e sumário executivo (objetivos), avaliação da situação no momento (pontos fortes e fracos da empresa), apreciação do cenário (ambiente externo), recomendações estratégicas (novas ações e investimentos), formas de implementação (ações específicas) e orçamento. O plano de marketing, desta forma, define o nicho do negócio, resume seus objetivos e apresenta suas estratégias para o atingimento de suas metas.

Já para Jones (2003, p. 490), o plano de marketing é composto por: folha de rosto, resumo executivo, introdução, situação de mercado atual, objetivos, estratégias, demonstrativos financeiros, implementação (ou plano de ação), avaliação e controle e por último, apêndices.

De acordo com SANDHUSEN (2003, p. 60), "Missões, análises ambientais, objetivos, delimitações de mercados-alvo, descrições de compostos de marketing, estratégias e táticas para reunir mercados e produtos foram todos formalizados por escrito num plano de marketing estratégico".

AMBRÓSIO; SIQUEIRA (2002, p. 23) definem a construção de um Plano de Marketing em quatro passos:

Primeiro passo: em uma situação real, a equipe de elaboração de um plano de marketing já sabe qual é o alvo – serviço ou produto – a ser abordado. Quando se trata de um trabalho acadêmico, a primeira etapa a ser vencida na elaboração do plano de marketing é a definição do tema.

Segundo passo: o segundo tópico a abordar é o levantamento de informações e a formação da equipe.

A utilização de um sistema de informações de marketing vem a auxiliar na gestão destas informações e recursos, alocando-as de maneira eficiente, para que sejam utilizadas da melhor maneira por todos os interessados. “Um sistema de informações de marketing (SIM) é formado por pessoas, equipamentos e procedimentos organizados entre si para administrar informações voltadas para o processo de planejamento de marketing”. (AMBRÓSIO; SIQUEIRA, 2002, p. 39).

Terceiro passo: Para que o plano seja confiável, é fundamental estabelecer objetivos e prazos realistas, sem se render a pressões e contingências, nem aceitar condições que se sabe de antemão, serem inalcançáveis.

Quarto passo: é fundamental revisar todo o texto, com calma e atenção. As cifras precisam estar coerentes com o texto. Todos os elementos do plano têm de estar harmonizados entre si.

Além dos passos anteriormente citados e de todos os componentes de um plano de marketing, é importante citar que um de seus maiores fatores de sucesso é a empatia que ele resulta junto ao cliente. O plano só terá sucesso se o resultado final for positivo junto ao consumidor e os demais envolvidos no processo de elaboração e

implementação das estratégias e ação. Segundo AMBRÓSIO; SIQUEIRA (2002, p. 25), "...é importante dar um passo maior, aliás muito maior, razão de ser de um plano de marketing de grande sucesso: é o passo da empatia com o consumidor, com o cliente.

Sem cumprir essa etapa, corre-se o risco de desenvolver um plano tecnicamente impecável, mas sem a grande força que o marketing pode dar: a capacidade de realmente fazer uma diferença positiva na vida da sociedade".

4.8 Finanças

As várias perguntas que devem ser feitas quando se esta formulando os objetivos de um plano de marketing levam em consideração dados financeiros de uma empresa e seus custos também (RICHERS, 2000, p. 73).

Segundo AMBRÓSIO; SIQUEIRA (2002, p. 83), para avaliar financeiramente as questões pertinentes a um plano de marketing na área de serviços, são verificados as hipóteses econômicas, os parâmetros do serviço, a demonstração do resultado do exercício além de realizar-se a análise de retorno sobre o investimento empreendido nas estratégias e ações aplicadas.

As hipóteses econômicas referem-se ao cenário econômico onde se enquadra a empresa em questão. Os elementos básicos de sua composição são a inflação anual e o crescimento ou decréscimo do PIB (produto interno bruto).

Os parâmetros do serviço são as projeções dos elementos fundamentais que levarão ao cálculo do lucro bruto, os quais são: as vendas unitárias do serviços (vendas por unidade do serviço); o preço unitário líquido do serviço (preço de lista menos

impostos) e o custo líquido unitário do serviço (custo direto do serviço). Pode-se utilizar também, a participação de mercado do serviço a fim de facilitar o controle.

A demonstração de resultados do exercício (DRE), é demonstração contábil das operações do serviço. A DRE deve apresentar a relação entre custos, despesas, lucro e contribuição de cada item formados das contas da empresa.

No caso do setor de serviços da ThyssenKrupp Elevadores, existe a estrutura financeira descrita em um orçamento para o exercício com todos os investimentos, despesas, custos e demais movimentações financeiras previstas para o decorrer do exercício que começa no mês de outubro e finaliza-se em setembro, acompanhando o calendário europeu.

Esta ferramenta anteriormente chamada de POA (Previsão Orçamentária Anual), hoje denomina-se BUDGET devido à controladora responsável pela América Latina ter mudado sua base da Espanha para os Estados Unidos. O BUDGET é analisado com dados da estrutura toda e depois são verificados cada setor.

4.9 Controle

O controle refere-se aos métodos utilizados para, após traçados os objetivos e metas da organização, monitorar os resultados alcançados, compará-los ao planejado, identificar as causas de possíveis desvios em relação ao planejado e tomar as ações corretivas necessárias para alinhar os resultados aos objetivos.

Segundo AMBRÓSIO; SIQUEIRA (2002, p. 93), “o plano de marketing não se encerra com a implementação. É preciso avaliar o andamento de cada passo do

processo, e para isso são necessárias reuniões periódicas de acompanhamento, o que reduz o efeito de qualquer obra do acaso”.

Um método muito utilizado para monitoramento do desempenho do plano quanto à programação previamente estabelecida é o cronograma. De acordo com AMBRÓSIO; SIQUEIRA (2002, p. 92), o cronograma é composto por “... um gráfico que contém linhas que configuram as atividades a serem executadas e colunas que definem os períodos”.

KOTLER (apud AMBRÓSIO; SIQUEIRA, 2002, p. 94), propõe alguns controles utilizados em marketing, demonstrados no quadro abaixo:

Quadro 01: Controles de marketing.

Controles de marketing	
Tipo de Controle	Propósito do controle
Controle anual do plano	Verificar se os resultados planejados estão sendo alcançados.
Controle de rentabilidade	Verificar se a empresa está ganhando ou perdendo dinheiro.
Controle de eficiência	Avaliar e melhorar a eficiência e o impacto com os gastos de marketing.
Controle estratégico	Verificar se a empresa está buscando as melhores oportunidades relativas a mercados, produtos e canais.

Fonte: AMBRÓSIO; SIQUEIRA (2002, p.94)

Assim, compete à organização definir seus métodos de controle, sendo esses necessários para o monitoramento do desempenho da organização ou de um setor desta, no intuito de conhecer os processos, verificar seu êxito ou fracasso e de uma maneira pró-ativa corrigir os possíveis desvios do planejamento para otimizar os resultados conforme os objetivos.

5 METODOLOGIA

Os trabalhos científicos devem estar apoiados em uma metodologia a qual dará suporte ao tema abordado, de modo a alcançar os objetivos traçados para o referido.

O presente capítulo dedica-se à metodologia pertinente ao Plano de Marketing e à pesquisa que fornecerá informações a servirem de embasamento para a definição das ações deste plano.

Os limites nos quais este estudo se enquadra dizem respeito a pesquisa ter como foco apenas o setor de prestação de serviços da empresa em questão, analisado com base em dados colhidos juntamente à própria empresa. Esta coleta de dados foi possível pelo fato de a empresa ocupar-se do monitoramento do mercado e da evolução deste dentro da região estudada, compreendida pelas cidades de Santa Catarina onde a ThyssenKrupp Elevadores possui equipamentos instalados.

Este trabalho acadêmico pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa, que segundo Chizzotti (2001), se fundamenta em dados coletados nas interações interpessoais e na co-participação das situações dos informantes.

Segundo Vergara (1997), este trabalho pode identificar-se como estudo de caso, o qual se dá quando a pesquisa se restringe a um estudo aprofundado e detalhado de uma ou poucas unidades, sendo que neste caso o referido desenvolveu-se na Unidade Santa Catarina da ThyssenKrupp Elevadores S/a

O estudo também pode ser classificado como descritivo isto porque "expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno" (VERGARA, 1997, p.45). É também ocasional e a sua análise é qualitativa com base em dados secundários.

Foi realizada uma pesquisa exploratória, que segundo Lakatos e Marconi (1990) faz-se útil para a formulação de questões ou um problema para desenvolver hipóteses. Vergara (1997) acredita que a investigação exploratória é realizada para tornar o conhecimento do pesquisador mais abrangente.

Essa pesquisa realizada através da consulta a livros de administração e periódicos publicados, teses, monografias, pesquisas, ou seja, pesquisa bibliográfica e documental, iniciou-se para responder aos questionamentos acerca do objeto de pesquisa.

A pesquisa exploratória desenvolveu-se através do levantamento estatístico e também o levantamento de experiência e participação.

A pesquisa bibliográfica é definida por Vergara (1997, p. 46) como "o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas". Fornece um instrumento analítico para outros tipos de pesquisas e pode ser fonte primária ou secundária. Já Lakatos e Marconi (1990) dizem que a pesquisa bibliográfica é tudo o que já foi divulgado sobre o tema estudado.

A pesquisa baseada em documentos é definida por Lakatos e Marconi (1990) como uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, essas fontes são denominadas fontes primárias. Essa pode se dar em arquivos públicos, particulares ou fontes estatísticas. Neste trabalho, foram consultados os documentos:

1. Banco de dados da empresa (sistema GUS, intranet e sistema SAP);
2. Relatórios expedidos para controle de processos existentes no departamento de serviços da ThyssenKrupp Elevadores;
3. BUDGET (orçamento): previsão orçamentária anual para o próximo exercício 2005/2006.

Foram elaboradas DRE's (demonstrações do resultado do exercício), baseadas nos exercícios anteriores da empresa e na projeções para o exercício onde será aplicado o plano (conforme anexos A, B e C). Nestas foram comparados os cenários pessimista, realista e otimista para que fosse possível uma prospecção aproximada do impacto da implementação das ações do plano no exercício 2005/2006, a partir do mês de dezembro de 2005 até o final, no mês de setembro de 2006.

O pesquisador também utilizou da observação participante para a coleta de informações pertinentes ao mercado e desempenho da ThyssenKrupp Elevadores no referido.

No tipo de pesquisa denominado participante, todos envolvidos no problema participam da pesquisa. Enquanto Lakatos e Marconi (1990, p. 188) vão além e afirmam que a observação participante "consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele". Foram obtidos dados juntamente à gerência, coordenador do departamento de serviços e consultores de serviços, através de entrevistas não estruturadas, apenas para analisar os dados colhidos junto aos sistemas.

Alguns autores discorrem sobre os métodos os quais um plano de marketing deve ser formulado, identificando cada passo de sua estruturação.

De acordo com AMBRÓSIO e SIQUEIRA (2002, p. 28), os planos de marketing, genericamente, seguem o seguinte fluxo como roteiro de elaboração:

Parte I – Oportunidade: verificar a situação atual da empresa estudada e identificar quais os objetivos a atingir;

Parte II – Marketing Estratégico: reconhecimento do mercado consumidor, aspectos legais e descrição do posicionamento do serviço oferecido (como a empresa espera que o mercado reconheça seu serviço);

Parte III – Marketing Tático: Identificação e descrição dos 4 P's do marketing (Produto, Ponto, Promoção e Preço);

Parte IV – Ação e Controle: projeções financeiras e hipóteses econômicas; identificação dos pontos fortes e fracos oportunidades e ameaças; programação das ações e responsáveis, métodos para avaliar o que foi feito, resultados e comparar com os objetivos e metas traçados.

Desta forma, neste plano de marketing, após as partes I, II e III, será verificado o se o conjunto de estratégias e ações sugeridas é compatível ou não com a estrutura disponível dentro do orçamento para o exercício iniciado em outubro de 2005, relacionado também as influências do ambiente externo tanto financeiramente, quanto às oportunidades e ameaças oferecidas, utilizando para isso métodos de avaliação e controle destes processos a serem implementados.

6 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

O diagnóstico situacional é a etapa do planejamento estratégico onde as variáveis dos ambientes interno e externo em que a empresa atua são analisados profundamente, visando uma neutralização das ameaças e aproveitamento das oportunidades de negócios.

6.1 Caracterização da empresa

A caracterização da empresa objeto deste estudo faz-se necessária para que se tenha uma concepção de como é a organização analisada, seu histórico e como se situa no mercado atual.

Nome: ThyssenKrupp Elevadores S/A

Endereço da Matriz e Fábrica: Rua Santa Maria, 1000 – Guaíba/RS

Faturamento (Nacional): R\$ 280 milhões (aproximadamente em 2004)

Número de Funcionários da Empresa: 1697 (31/07/2004)

UNIDADE SANTA CATARINA

Endereço: Rua José Cândido da Silva, 382 – Florianópolis/SC

Micro-unidade Balneário Camboriú: Rua 700, nº 255 – Balneário Camboriú/SC

Faturamento da Unidade: R\$ 18.899.000,00 (exercício 2004/2005)

Número de funcionários da Unidade: 59 (01/10/2005)

A ThyssenKrupp Elevadores S/A.

A empresa ThyssenKrupp Elevadores S/A foi fundada em 1945 na época denominada Nogueira Lopes Cia Ltda.. Era uma pequena firma individual de mecânica de precisão (fabricação de relógios ponto), máquinas de escritório, centrais telefônicas, etc. situada na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.

Em 1948 a empresa iniciou a atividade de elevadores representando a empresa Elevadores Bandeirantes de São Paulo. Verificou-se, na época, a oportunidade de se fabricar os elevadores no Rio Grande do Sul, tendo em vista que os equipamentos poderiam ser produzidos com uma qualidade superior e um menor prazo de entrega. Desta decisão nasceu a Sûr Indústria, Comércio e Representações Ltda., e tinha como negócio principal a fabricação e instalação de elevadores no estado do Rio Grande do Sul.

A denominação - ELEVADORES SÛR S/A – Indústria e Comércio S/A foi adotada em 1964. A escolha da razão social tem um significado: a palavra Sûr é originária da língua francesa e significa seguro, certo e fiel. Isto explica o que os executivos dizem quando se referem a empresa como especialista em soluções inteligentes em transporte de passageiros através de elevadores, escadas rolantes e esteiras rolantes. A organização exige máxima qualificação de seu patrimônio humano e pelo aprimoramento das técnicas de produzir e prestar assistência técnica, pois prima pelo conforto e a segurança diária de milhares das pessoas que circulam pelos edifícios.

O logotipo sugere um elevador trafegando, assim composto:

- as linhas pretas representam as guias de aço e do edifício;
- o retângulo azul representa a cabina;
- o nome SÛR representa os passageiros e
- o acento circunflexo no "U", o toque de segurança.



Figura 1 - Logotipo Elevadores Sûr S/A

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A

A venda de 98% de suas ações ordinárias com direito a voto ao conglomerado alemão ThyssenKrupp, um dos três maiores do mundo no setor de elevadores, nascendo assim O aumento da produção, mais de 100 elevadores por ano, e a falta de espaço para a ampliação, levou a Elevadores Sûr a mudar-se, em 1965, para o município de Guaíba, próximo a Porto Alegre. As características da empresa até este momento eram de uma pequena organização, que tinha evoluído de cinco elevadores fabricados em 1955 para cento e treze em 1965, e de 20 para 300 funcionários.

O mercado, inicialmente restrito a Porto Alegre e arredores, expandiu para o Rio Grande do Sul e outros estados. De origem artesanal, com o crescimento da produção e a transferência para Guaíba, surge o desafio da organização industrial, o qual é enfrentado com a busca de parceiros. De 1974 a 1977 a Elevadores Sûr associa-

se a Fujitec Company Ltda – fabricante japonesa de elevadores. Esta associação foi marcada por uma grande evolução tecnológica.

Em 1999 o controle acionário da Elevadores Sur S/A adquirido pela gigante alemã ThyssenKrupp, corporação com faturamento total de US\$ 50 bilhões e aproximadamente 200.000 funcionários, a nível mundial. Conforme publicado em diversos jornais de Porto Alegre e divulgação realizada pelo Departamento de Marketing da própria empresa.

A companhia atua em seis setores descritos na ordem de volume de faturamento a saber: aço, produtos automobilísticos, elevação (onde está inserida a Sûr), engenharia pesada e serviços.

Com a aquisição do controle acionário pela ThyssenKrupp a razão social da Sûr passou a ser Thyssen Sur S/A Elevadores e Tecnologia, utilizando a estratégia de manter o nome “Sûr” para melhor assimilação por parte dos clientes e fornecedores.

Também houve a modificação do logotipo, que passou a utilizar a marca de todas as empresas do Grupo ThyssenKrupp:



Thyssen Sûr

Figura 2 - Logotipo Thyssen Sûr S/A Elevadores e Tecnologia
Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A

O investimento inicial do grupo alemão no negócio foi de 109 milhões de dólares. A venda foi anunciada na fábrica da Elevadores Sûr, em Guaíba, que foi

transformada pelos compradores em um centro de distribuição para toda a América Latina. O grupo multinacional alemão, que fatura 40 bilhões de dólares por ano em setores que vão da siderurgia às telecomunicações, pretende duplicar a produção da fábrica da Sûr em Guaíba, incorporando novos produtos, como escadas e esteiras rolantes.

Em fevereiro de 2002, a empresa Thyssen Sûr S/A Elevadores e Tecnologia adquiriram 99,99% do capital social da Kone Elevadores Ltda. A empresa adquiriu a operação da finlandesa Kone Elevadores no Brasil, Argentina e Venezuela.

Como estratégia, a empresa resolve antecipar seu plano de alterar o nome para ThyssenKrupp Elevadores S/A, nome mundial, eliminando definitivamente o nome “Sûr”:



**ThyssenKrupp
Elevadores**

Figura 3 - Logotipo Thyssenkrupp S/A
Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A

Com esta incorporação a Thyssen Sûr S/A Elevadores e Tecnologia, alterou sua razão social para THYSSENKRUPP ELEVADORES S/A, sociedade anônima de capital fechado.

A empresa trabalha na indústria, comércio, exportação, modernização e conservação de elevadores. Também atua no setor de escadas e esteiras rolantes, fingers (passarelas para aeroportos), equipamentos para pessoas com mobilidade reduzida e armazéns robotizados.

A ThyssenKrupp Elevadores atua em todo o território nacional, representada por suas unidades de negócios, e em 510 postos em 22 estados brasileiros. Também atua em 15 países da América Latina, entre os quais, Uruguai, Paraguai, Chile, Argentina, México, Porto Rico, Peru, Costa Rica, Equador e Colômbia. Seu parque industrial está localizado em Guaíba, no Rio Grande do Sul. O terreno, de 110 mil metros quadrados, conta com uma área coberta de aproximadamente 40 mil metros quadrados.

Com mais de 33.000 elevadores vendidos nas principais cidades do Brasil e da América Latina, a ThyssenKrupp diferencia-se como uma empresa que destaca a qualidade em todas as relações com seus clientes e colaboradores, seja no processo de fabricação, instalação, venda, assistência técnica, seja na modernização de seus produtos. A ThyssenKrupp vem inovando com linhas de elevadores convencionais, panorâmicos, hidráulicos, planos inclinados, escadas e esteiras rolantes. A produção, atualmente, está em torno de 190 elevadores/mês, sendo que 15% é para fins de exportação.

Neste estudo, a referência é a Unidade Santa Catarina, mais especificamente o departamento de serviços, coordenado a partir da filial Florianópolis/SC.

Para melhor entender a filosofia de produtos e serviços, é necessária uma análise dos fatos fundamentais do negócio de elevadores, no contexto do mercado da construção civil.

A crescente necessidade de moradias urbanas, decorrentes do aumento da população (crescimento vegetativo + êxodo rural), configura um crescente potencial do negócio de elevadores, todavia, o caráter periódico do fenômeno, constitui-se numa das dificuldades principais de dimensionamento da demanda.

Contrastando com a demanda variável de elevadores novos, a necessidade de manutenção dos elevadores já instalados é permanente e seu número é crescente.

A união entre a instabilidade da demanda de elevadores e a estabilidade do negócio de manutenção, torna a empresa capaz de suportar seus custos fixos. Dessa forma, a manutenção se apresenta como o “negócio por excelência”, porém é indispensável que o objetivo desta manutenção cresça em volume e em qualidade, através da venda de novos elevadores.

Fazendo uma análise de vendas do departamento de serviços da ThyssenKrupp, é possível analisar que a os contratos de manutenção dos equipamentos é a sustentação do setor, mantendo o faturamento fixo como base. Porém, a venda de eventuais serviços, como troca de peças e modernização dos equipamentos favorece a incorporação de valores de maior vulto às receitas do departamento, assim como uma margem de lucro líquido mais representativa.

O acompanhamento destes resultados é feito semanalmente pelo departamento de serviços, coletando dados do sistema operacional e comparando-os com o orçamento elaborado anteriormente conforme o planejamento.

Como o marketing não pode operar isoladamente das outras áreas funcionais da empresa, é importante citar a sua interdependência, no que se refere às operações e recursos humanos. A estrutura dos recursos humanos no departamento de serviços da Unidade Santa Catarina conta com um Coordenador de Serviços, o qual é

responsável pelas vendas e assistência técnica; quatro auxiliares administrativos sendo três deles alocados na Filial Florianópolis (a qual possui maior volume de serviços) e um na Filial Balneário Camboriú; três supervisores de Assistência Técnica divididos nas regiões da capital, sul e oeste catarinense, além de Balneário Camboriú e norte do Estado; quatro consultores de serviços sendo um na região da capital, outro na região sul/oeste do Estado, um na região de Balneário Camboriú e arredores, além do consultor responsável pelo atendimento ao norte do estado. O corpo de assistentes técnicos corresponde a 32 (trinta e dois) colaboradores, sendo dez alocados na região da capital, oito na região sul/oeste, oito na região de Balneário Camboriú e quatro que atendem as cidades de Blumenau e Joinville.

A companhia, dentro de seu escopo geral possui o seguinte organograma:

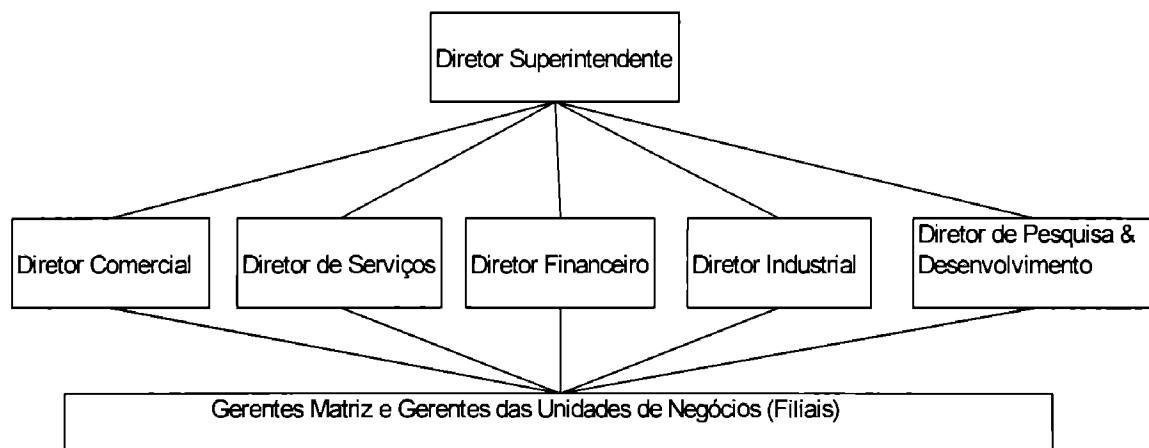


Figura 4 - Organograma da Empresa
Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A

A estrutura modelo dos recursos humanos, de acordo com suas funções, em uma Unidade de Negócios ThyssenKrupp Elevadores esta disposta da seguinte maneira:

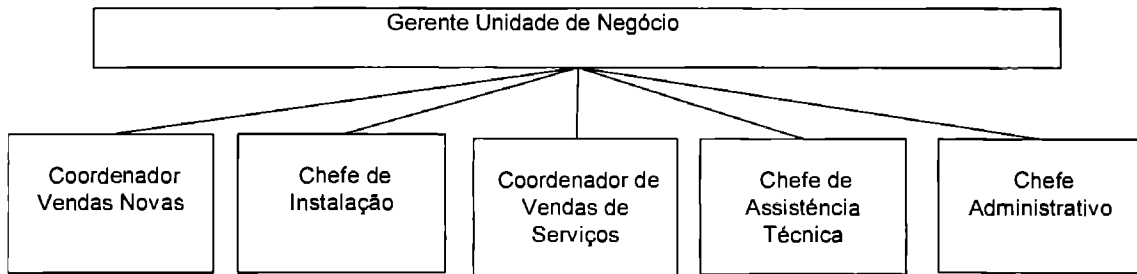


Figura 5: Organograma das Unidades de Negócios
Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A

Especificamente na Unidade Santa Catarina, o coordenador de serviços representa também a chefia da assistência técnica, vinculando diretamente as vendas do setor aos serviços de ordem técnica.

6.2 Ambiente Interno (MARKETING MIX)

Segundo SANDHUSEN (2003, p. 90), "As forças microambientais, incluindo a própria empresa (com sua missão, objetivos e recursos), clientes, fornecedores, intermediários de marketing e públicos, devem ser entendidas em termos da forma como são influenciadas pelas forças macroambientais e de como podem ser combinadas para cumprir metas estratégicas".

6.2.1 Produto

Como neste caso não se trata de bens e sim de serviços, é importante levar em conta a intangibilidade e o foco na satisfação da necessidade do cliente, principalmente pelo motivo de tratar-se de um relacionamento constante com os consumidores.

Segundo KOTLER (1998, p. 412), “SERVIÇO é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Ainda KOTLER (1998, p. 53), cita que “A satisfação pós-compra do comprador depende do desempenho da oferta em relação às expectativas do comprador”.

O valor agregado do serviço pode ser considerado o principal ponto forte da empresa. Esse valor agregado compreende uma série de componentes dentre os quais estão o portfólio de conhecimento por ser o fabricante dos equipamentos assistidos tecnicamente pela empresa, assim como o fornecimento de peças originais de fábrica e por fim um banco de dados com os registros pertinentes aos clientes que alimentam a tomada de decisão. KOTLER (1998, p. 51) define que “Valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor...”.

O departamento de serviços da Filial Florianópolis/SC oferece aos seus clientes e futuros clientes, os serviços exemplificados abaixo:

Manutenção Mensal Preventiva: vistoria realizada mensalmente por um assistente técnico, a qual obedece um ciclo semestral para a inspeção dos componentes, com o objetivo de assegurar o ideal funcionamento dos equipamentos, prevenindo possíveis falhas no funcionamento dos equipamentos.

Manutenção Corretiva: serviço de correção de defeitos que venham a ocorrer nos equipamentos, prejudicando a real performance. Este serviço encontra-se disponibilizado ao cliente de segunda a sexta-feira no horário comercial (8:00 as 18:00 horas), no horário de Plantão (18:00 as 22:00 horas) e para situações de emergência (passageiro preso, situações de risco) o atendimento é de 24 horas por dia.

A manutenção corretiva normalmente é requisitada pelo cliente por via de chamado por telefone, acionando um assistente técnico que será deslocado até o local onde encontra-se instalado o equipamento com defeito.

Os serviços acima estão vinculados a um contrato de prestação de serviços, normalmente anual, o qual pode configurar-se em dois tipos, conforme a necessidade do cliente:

TIPO 01 – Integral: contrato com cobertura total de peças, onde caso haja a necessidade de um serviço de ordem excepcional o contrato firmado contemplará o referido sem mais custos ao cliente (exceto por uso incorreto do equipamento). Funciona como um "plano de seguro" para os equipamentos.

TIPO 03 – Simples: contrato sem cobertura de substituição de peças. Neste tipo de contrato é abrangida a manutenção mensal preventiva assim como a corretiva em caso de chamado do cliente por defeito no elevador. Este modelo de contrato é o mais corriqueiro entre os clientes de Santa Catarina, principalmente por ser, em média, 60% mais barato que o contrato com cobertura total de peças. Esta modalidade corresponde a cerca de 85% dos contratos de Santa Catarina.

Modernização Parcial: A ThyssenKrupp Elevadores oferece aos clientes e/ou possíveis clientes, produtos e serviços que atualizam os equipamentos mais antigos, transformando-os em equipamentos com características de novos, otimizando seu desempenho no que se refere ao conforto e à segurança dos usuários.

Dentre o rol de serviços oferecidos na Modernização Parcial do elevador, tem-se a Substituição do Quadro de Comando (peça que funciona como "cérebro" do elevador, sendo o carro-chefe das vendas nessa modalidade, embelezamento da cabina (teto, piso, painéis laterais, traseiro, frontais e portas de pavimento, substituição

da máquina (motor de tração) e todos os serviços os quais têm preço superior a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais)).

Atualmente o faturamento referente às modernizações parciais ainda é baixo. Acredita-se que esse fato deve-se pela falta do foco efetividade da geração de orçamentos para apresentar aos clientes, seguido de outras deficiências como a falta de conhecimento, por parte do cliente, em relação aos benefícios oferecidos pelo objeto da modernização de um elevador.

Desta forma, na Unidade Santa Catarina, as modernizações ainda representam uma pequena parte da quantidade de serviços executados pela ThyssenKrupp Elevadores, ficando na ordem dos 5%.

As demais conservadoras (não-fabricantes) somente fornecem aos clientes por elas captados, principalmente no que se refere aos componentes que agregam em tecnologia, peças similares ou até mesmo reconcondicionadas, oferecendo risco de degradação do patrimônio, além da segurança e conforto do usuário.

Reparo: Sempre que localizado um defeito no equipamento ou um desgaste de algum componente, os assistentes técnicos fazem um levantamento dos serviços necessários para o ideal funcionamento do equipamento e após isto, o consultor de serviços apresenta um orçamento de reparo ao cliente onde estão elencados os serviços necessários para o ajuste do equipamento.

Os reparos são os serviços executados que custam valor inferior a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais). Estes representam cerca de 95% da quantidade de serviços contratados mediante apresentação de orçamento, com a mão-de-obra inclusa.

O faturamento mensal por meio de venda de reparos está cotado em cerca de R\$ 90.000,00 (noventa mil reais mensais)

Peças: A assistência técnica ThyssenKrupp Elevadores também atua na venda de peças de menor valor e que necessitam de troca com urgência. Após vistoria técnica mensal preventiva, ou corretiva, o assistente técnico informa o responsável pelo condomínio a necessidade de troca de peças através de um documento chamado ITP (Informativo de Troca de Peças), onde depois de autorizada a troca pelo responsável o documento é enviado à filial para concretizar a solicitação da troca da peça e faturamento (cobrado somente quando o contrato é do Tipo 03 – Simples).

O faturamento mensal da troca de peças fica na casa dos R\$ 110.000,00 (cento e dez mil reais) mensais. É importante mencionar que os valores referentes à troca de peças através da apresentação de ITP não contemplam mão-de-obra, já inclusa no contrato de manutenção.

As peças mais trocadas são as que apresentam maior desgaste devido ao uso constante, como os fechos de porta (hidráulico e eletro-mecânico).

O diferencial dos serviços ThyssenKrupp em relação aos serviços das conservadoras não-fabricantes é capacitação do corpo técnico da empresa, a utilização de componentes originais de fábrica, exclusivos ThyssenKrupp, além de um banco de dados com todas as informações de cada concorrente, fornecedor e principalmente clientes, além de uma estrutura inteira disponível para atender ao cliente seja no horário comercial ou durante o plantão técnico 24 horas.

Um fator limitante que influi na venda do serviço é a deficiente utilização de algumas informações de clientes, a dificuldade na propagação da marca ThyssenKrupp Elevadores vinculando-a ao valor agregado no serviço como diferencial, a diferença no preço em relação aos concorrentes de menor porte (cerca de 40% superior ao da

concorrência), além da falta de foco nos objetivos por parte de alguns colaboradores, resultando numa relação cliente-empresa com pouca proximidade.

6.2.2 Preço

O preço do serviço prestado pela ThyssenKrupp Elevadores é personalizado de acordo com as características do equipamento. Assim, os equipamentos que possuem maior valor agregado geralmente requerem serviços e peças de maior custo. Nos demais fabricantes a composição do preço para manutenção e demais serviços é feita com base nos mesmos princípios da ThyssenKrupp.

De uma forma geral, a empresa cobra de seu cliente um preço maior do que o das empresas de menor estrutura, pois estas possuem menores custos e além disso, em muitos casos repassam a diferença de preços na revenda de peças.

As empresas conservadoras atuantes no mercado de Santa Catarina, como também no restante do Brasil, atualmente estipulam um preço aleatoriamente, com base em apenas algumas características do equipamento (capacidade, número de paradas e velocidade) desconsiderando outras particularidades como marca, quadro-de-comando, entre outros, para apresentar um valor em média 40% (quarenta por cento) menor que o da ThyssenKrupp Elevadores e demais fabricantes de equipamentos.

Ex: Manutenção de um elevador com 05 paradas, velocidade de 45m/min (metros por minuto), capacidade 450 Kg, é apresentado um valor entre R\$ 90,00 e R\$ 120,00, sendo que o valor para a manutenção ThyssenKrupp ficaria estimada entre R\$ 180,0 e R\$ 200,00 .

O preço da ThyssenKrupp também difere nas peças oferecidas, onde o preço é mais acessível por ser o fabricante, além de ser a única a contar com peças originais para seus equipamentos no seu estoque.

Tabela 01: Preço médio mensal praticado (por elevador) nos contratos, **tipo simples**, de prestação de serviços ThyssenKrupp comparado com as conservadoras não-autorizadas no período 2004/2005:

Modelo	Paradas	Capacidade	Velocidade	Thyssen	Conservadoras	Diferença
AC2	Até 06	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 180,00	R\$ 100,00	45%
	Até 12	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 220,00	R\$ 125,00	43%
	Mais de 12	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 250,00	R\$ 145,00	42%
VVVF	Até 06	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 220,00	R\$ 100,00	54%
	Até 12	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 240,00	R\$ 125,00	48%
	Mais de 12	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 280,00	R\$ 145,00	48%

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina

Como a maioria dos elevadores do estado são AC2 (duas velocidades), pode-se dizer que o preço da manutenção mensal da ThyssenKrupp Elevadores é superior em média 43% relacionado ao da concorrência. A linha que possui equipamentos com componentes VVVF (variação de voltagem e variação de frequência) pode ser chamada de Frequencedyne ou Frequencyne Gold conforme características específicas do equipamento.

Quanto aos contratos integrais (com cobertura total de peças), pouco são utilizados pelas conservadoras não-fabricantes. O principal fator é a indisponibilidade muitas peças no mercado, obrigando-as a recondicioná-las.

Tabela 02: Preço médio mensal praticado (por elevador) nos contratos, **tipo integral**, de prestação de serviços ThyssenKrupp comparado com as conservadoras não-autorizadas no período 2004/2005.

Modelo	Paradas	Capacidade	Velocidade	Thyssen	Conservadoras	Diferença
AC2	Até 06	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 275,00	R\$ 180,00	35%
	Até 12	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 330,00	R\$ 215,00	35%
	Mais de 12	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 380,00	R\$ 215,00	43,5%
VVVF	Até 06	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 300,00	R\$ 180,00	40%
	Até 12	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 360,00	R\$ 215,00	31%
	Mais de 12	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 400,00	R\$ 215,00	46%

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina

O valor dos contratos integrais é maior em relação ao tipo simples, onde a diferença evidencia-se principalmente no preço Thyssen. As conservadoras não fabricantes não têm oferecido na maioria dos casos devido à manutenção de seu maior argumento de vendas que é o baixo preço.

Tabela 03: Preço médio da substituição de Quadro de Comando a relé para Quadro de Comando com variação de velocidade e frequência (VVVF):

Modelo	Paradas	Capacidade	Velocidade	Thyssen	Conservadoras	Diferença
FDN	Até 06	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 14.500,00	R\$ 10.500,00	25%
	Até 12	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 16.500,00	R\$ 12.300,00	25%
	Mais de 12	6/8 pessoas	45/60 m/min	R\$ 18.000,00	R\$ 14.000,00	25%

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina

Assim como nos contratos de manutenção, os preços praticados pela ThyssenKrupp Elevadores, para a maioria dos serviços de Modernização Parcial dos equipamentos é superior em média 25% em relação ao da concorrência (não-fabricante).

As conservadoras adquirem quadros de comando “genéricos”, os quais não têm tecnologia desenvolvida especificamente para o equipamento que vai recebê-lo.

Tabela 04: Preço médio para serviços de reparo e embelezamento da cabina do elevador (revestimento em aço inoxidável):

Serviço	Cabina	Thyssen	Conservadoras	Diferença
Espelho	6/8 pessoas	R\$ 470,00	R\$ 400,00	15%
Revestir	6/8 pessoas	R\$ 4.730,00	R\$ 3.900,00	18%
Sub-teto	6/8 pessoas	R\$ 980,00	R\$ 750,00	23%

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina

Novamente observa-se a mesma diferença em relação aos preços praticados entre a ThyssenKrupp e as demais concorrentes, o que em algumas vezes faz com que além de o cliente optar pela execução dos serviços com a conservadora concorrente, ainda acaba contratando a manutenção da referida também com o preço abaixo do atualmente pago.

Essa condição acaba impactando diretamente no resultado do departamento de serviços não somente quando há a perda do cliente, assim como, mesmo quando há o resgate do cliente perdido, o contrato é firmado com valor cerca de 30% abaixo do que era anteriormente cobrado, prejudicando a rentabilidade do contrato.

6.2.3 Promoção

Como citado anteriormente, o setor de serviços carece de uma quantidade maior de recursos humanos voltados para o acompanhamento do comportamento do consumidor, no intuito de suplantando as necessidades do cliente. Outra limitação da Unidade Santa Catarina é a condição de dependência da matriz no que diz respeito ao processo de pesquisa e desenvolvimento de marketing, o que desfavorece a segmentação do mercado e a personalização do atendimento, fator fundamental para a conquista e retenção de clientes em um mercado tão específico como o referido.

A empresa realiza algumas promoções durante o exercício conforme a negociação com o cliente. Assim, dificilmente se visualiza um procedimento fixo na Unidade Regional. Já nas promoções em massa, em nível nacional, o marketing da empresa é uniforme para todo o país, partindo da matriz.

Para o próximo exercício, o principal foco está na venda de modernizações parciais. Sendo assim, para esse primeiro mês do exercício compreendido entre outubro de 2005 e setembro de 2006, já está sendo implementada uma campanha nacional para a venda e instalação de Quadros de Comando para elevadores que ainda não possuem a tecnologia VVVF (variação de voltagem e variação de frequência). Esta tecnologia traz como principal referência em sua campanha promocional, o oferecimento de benefício aos clientes, otimizando o desempenho dos equipamentos, evitando o desgaste acentuado dos mesmos, aumentando o conforto percebido na cabina durante o percurso, além de, principalmente, auxiliar na redução do consumo de energia no condomínio em até 30%.

O preço promocional para estes equipamentos chega a ser reduzido em 25% com relação ao preço convencional. Além disso, o cliente ainda dispõe de condições especiais para pagamento, com prazos e parcelamentos diferenciados. O número de parcelas passa do máximo estabelecido em 05 parcelas para até 15 parcelas, conforme o valor da compra. Quanto maior o número de parcelas para pagamento.

Outra espécie de promoção realizada pela Unidade Santa Catarina, como é comum nas demais Unidades de Negócio, é realizada sobre pressão da concorrência ou quando o cliente é reintegrado à carteira da ThyssenKrupp.

Sabe-se, por contato, com os clientes que cerca de 90% dos clientes ThyssenKrupp Elevadores têm, ou já receberam em mãos proposta de manutenção de concorrentes, ou pelo menos algum tipo de material promocional.

Este fator na maioria das vezes acarreta na redução de preço por parte da ThyssenKrupp, ou oferecimento de condições especiais de pagamento em algum serviço, as quais em situação normal não seriam viáveis, no intuito de não perder o cliente.

Já quando ocorre a reintegração do cliente à carteira de manutenção, os preços de manutenção e eventuais orçamentos de serviços solicitados são reduzidos a preços quase comparáveis ao da concorrência. Este fator resulta na redução da margem de contribuição do contrato para valores que situam-se entre -10% e 1%.

A redução desses valores é compensada pelo potencial de modernização e reparos que os clientes oferecem à empresa. Normalmente, cerca de 85% dos clientes reintegrados à carteira são edifícios com mais de 10 anos, já podendo ser modernizados tanto quanto às novas tecnologias (quadro de comando, indicadores digitais de posição, painel de comando) como no embelezamento da cabina.

6.2.4 Distribuição

A empresa, no ramo de serviços, aborda um mercado muito específico e extremamente direcionado aos clientes que possuem equipamentos com a sua marca, dificultando desta forma a distribuição do serviço aleatoriamente (em massa).

Porém, a empresa começa a partir de 2005 a intensificar sua entrada no mercado de outras marcas, através da criação da ITS, departamento de engenharia exclusivo para a pesquisa e desenvolvimento de componentes para equipamentos de outras marcas, principalmente Atlas Schindler e OTIS.

Na Unidade Santa Catarina, a empresa encontra-se espalhada pelo seu parque de equipamentos dividindo-se em duas Filiais: Florianópolis e Micro-unidade Balneário Camboriú. Estas estão distribuídas em Zonas, as quais dividem-se em setores para estipular a rota de atendimento das equipes.

Na tabelas a seguir, a primeira coluna refere-se ao posto e a cidade analisada. Já a segunda coluna mostra os setores dentro da zona, com as respectivas cidades inclusas. A terceira coluna mostra a distância (em quilômetros) entre o setor e o posto de atendimento mais próximo. Na seqüência verifica-se a quantidade total de contratos e como é distribuída dentro da zona, assim como na quinta coluna é exposto o número de elevadores de cada setor. A coluna seis traz a quantidade total de elevadores fora da carteira de manutenção e na seqüência a coluna sete relaciona a quantidade de elevadores fora da carteira com aqueles atendidos atualmente pela ThyssenKrupp, resultando no índice de retenção da equipe. Em seguida são contabilizados os elevadores a serem contratados nos próximos três meses (1º contrato) e os que ainda estão em processo de instalação.

Tabela 05: Distribuição X Produtividade Zona 001 (Florianópolis).

POSTO/ZONA	Setores/Cidades	Distância	Contrato	Elevadores	Fora	Retenção
Fpolis - 001	001 - Centro	0	46	94	T	
	002 - Centro	0	57	95	O	
	003 - Centro	0	58	84	T	
	004 - Continente	15	56	87	A	
	005 - Continente	35	50	86	L	
	006 - Continente	32	28	36		
	007 - Praia	12	89	129		
	008 - Praia	12	03	23		
	009 - Centro	0	11	29		
	010 - Praia	12	22	27		
	011 - Continente	35	12	17		
Total			432	707	231	75,4%

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina

Observa-se na Tabela 05 que a Zona que compreende os municípios da Grande Florianópolis atendidos pelos serviços da ThyssenKrupp encontra-se atualmente dividida em 11 setores, sendo cada um deles atendido por um técnico para manutenção preventiva mensal e um para corretiva no caso de defeito ocasional. Alguns técnicos atendem mais de um setor, tanto para manutenção preventiva quanto para a corretiva. No total são 10 técnicos contratados como funcionários e 01 técnico como estagiário, que acompanha os demais, enquanto é treinado no campo.

Na Zona 001 – Florianópolis apenas um funcionário atende pela supervisão da assistência técnica, o qual normalmente faz o papel de intermediário entre os técnicos e a Coordenação, os Consultores e clientes.

Esta Zona é atendida por 01 consultor de serviços, ficando esse responsável pelos atuais 432 clientes espalhados nos 11 setores. Este fator tem dificultado algumas ações da empresa no que tange ao atendimento a todos de maneira equalizada, como

também o acompanhamento do comportamento do mercado. Isto tem encadeado muitas ações reativas às exigências do mercado, deixando a empresa vulnerável às operações da concorrência.

Assim como no restante do Estado, a concorrência tem prejudicado o desempenho das equipes, sendo que na Zona 001 a retenção de clientes já foi reduzida em cerca de 25%, demonstrando uma situação preocupante.

Tabela 06: Distribuição X Produtividade Zona 002 (Laguna).

POSTO/ZONA	Setores/Cidades	Distância	Contrato	Elevadores	Fora	Retenção
Laguna - 002	001 - Laguna	115	92	94	5	94,9%
	002 - Tubarão	31	45	54	13	80,6%
	003 - Gravatal	48	2	3	0	100,0%
	004 - Braço do Norte	60	2	2	0	100,0%
	005 - Orleans	68	10	11	0	100,0%
	006 - São Ludgero	40	1	1	0	100,0%
	007 - Nova Veneza				1	
TOTAL			152	165	18	90,2%

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina

A Zona 002 – Laguna comporta 07 cidades, as quais são representadas por 07 setores para o atendimento. A região possui 02 assistentes técnicos, sendo 01 sediado em Laguna e outro em Tubarão. A região é atendida por 01 supervisor da área técnica e 01 consultor de serviços que também respondem pelas Zonas 003 – Criciúma, 004 – Lages e 005 – Chapecó. Este fato acaba afetando de maneira negativa o rendimento da equipe, pois as distâncias entre os postos de serviços são muito grandes assim como a grande quantidade de clientes desfavorece um relacionamento constante e de qualidade com estes.

Esta região apresenta uma quantidade baixa de elevadores em relação ao número de contratos, o que leva à conclusão de ter-se a maioria dos edifícios com apenas 01 elevador.

Em Tubarão verifica-se o mais baixo índice de retenção da carteira de clientes, ficando este em 80,6%. O que preocupa neste caso é o fato de haver 02 conservadoras não-fabricantes atuando como concorrentes na região, sendo mais forte a Conservadora Castelo, seguida pela atuação da Joss Elevadores. Em uma carteira menor em relação à da Zona – 001, duas conservadoras podem prejudicar fortemente o trabalho de uma equipe também reduzida.

Tabela 07: Distribuição X Produtividade Zona 003 (Criciúma).

POSTO/ZONA	Setores/Cidades	Distância	Contrato	Elevadores	Fora	Retenção
Cricuma - 003	001 - Criciuma	0	97	117	27	81,3%
	002 - Ararangua	33	5	5	2	71,4%
	003 - Içara	20	3	3	0	100,0%
	005 - Urussanga	30	2	2	1	66,7%
	006 - Arroio do Silva	45	1	1	0	100,0%
	TOTAL		108	128	30	81,0%

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina

A Região denominada Zona 003 – Criciúma é composta por 06 cidades. Estas são atendidas por 02 assistentes técnicos e, como citado anteriormente, as funções da supervisão e consultoria de serviços são exercidas pelos mesmos profissionais da região da Zona 002 – Laguna. A divisão do atendimento técnico possui apenas um critério, sendo este a estipulação de um técnico para manutenção preventiva e outro para a corretiva. A divisão do trabalho é feita entre os técnicos com o auxílio da supervisão, sem diretrizes pré-estabelecidas.

Apesar do mais baixo índice de retenção da Zona 003 localizar-se na cidade de Araranguá (71,4%), o foco das empresas concorrentes no ataque à carteira de manutenção ThyssenKrupp está na cidade de Criciúma (81,3% de retenção), visto que dos 144 elevadores ThyssenKrupp instalados na cidade 27 encontram-se fora da manutenção da empresa, estando sob cuidados de outras conservadoras.

Tabela 08: Distribuição X Produtividade Zona 004 (Lages).

POSTO/ZONA	Setores/Cidades	Distância	Contrato	Elevadores	Fora	Retenção
Lages - 004	001 - Lages	0	30	36	11	76,6%
	002 - Joaçaba	0	17	23	3	88,5%
	003 - São Joaquim	81	1	1	1	50,0%
	004 - Correia Pinto	200	1	1	0	100,0%
	005 - Curitibaanos	78	4	4	0	100,0%
	006 - Otacilio Costa	40	2	2	0	100,0%
	007 - Caçador	251	11	15	1	93,8%
	008 - Videira	179	8	9	0	100,0%
	009 - Piratuba	220	3	4	0	100,0%
	010 - Treze Tilhas	199	2	2	0	100,0%
	011 - Herval d o Oeste	0	1	1	1	50,0%
	012 - Santa Cecilia	115	1	1	0	100,0%
TOTAL			81	99	17	85,3%

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina

O desempenho da Equipe responsável pela Zona 004 – Lages tem sido afetado principalmente na cidade de Lages onde há o maior número da elevadores da região e conseqüentemente há uma atuação mais forte de uma única conservadora não-fabricante. A Conservadora de Elevadores Lages ainda não possui expressão no mercado, sendo que o serviço não tem foco na qualificação e especialização dos profissionais. Já outras conservadoras não conseguiram entrar no mercado da região pelo motivo do alto custo de instalar uma estrutura (posto de atendimento) na cidade, o

qual não poderia sustentar-se devido ao baixo poder aquisitivo da carteira de clientes local.

Os 17 elevadores ThyssenKrupp fora da manutenção da fabricante na região estão sob a manutenção da Conservadora Lages, depreciando o índice de produtividade da equipe Thyssen na Zona 004 em 14,7%.

Tabela 09: Distribuição X Produtividade Zona 005 (Chapecó).

POSTO/ZONA	Setores/Cidades	Distância	Contrato	Elevadores	Fora	Retenção
Chapecó - 005	001 - Chapecó	0	76	92	22	80,7%
	002 - S. M. do Oeste	129	10	11	2	84,6%
	003 - Concórdia	80	18	24	6	80,0%
	004 - Seara	40	2	2	0	100,0%
	005 - Xanxere	43	5	5	0	100,0%
	006 - Palmitos	65	1	2	1	66,7%
	007 - Maravilha	75	2	2	0	100,0%
	008 - Itapiranga	175	1	1	0	100,0%
	009 - Pinhalzinho	45	3	3	1	75,0%
	TOTAL		118	142	32	81,6%

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina

A região de Chapecó é atendida por 02 técnicos e como nas Zonas 002, 003 e 004, o consultor de serviços e o supervisor de assistência técnicas são os mesmos. Este fator tem dificultado o atendimento presencial ao cliente, devido à grande distância percorrida entre as Regiões Sul e Oeste do Estado.

Com isso, é facilitado o trabalho da Elevasul Elevadores, que além de oferecer um preço cerca de 45% inferior (em média), conta com uma equipe de 05 pessoas alocadas apenas naquela região, viabilizando uma forte disseminação da empresa no mercado.

Desta forma, a ThyssenKrupp tem na maioria das vezes atendido situações negativas como defeitos, insatisfação do cliente além manutenção da qualidade dos serviços, de forma reativa, sendo que muitas vezes o cliente já procura a empresa com o intuito da rescisão de contrato.

Tabela 10: Distribuição X Produtividade Zona 001 (Balneário Camboriú).

POSTO /ZONA	Setores/Cidades	Distancia	Contrato	Carteira	Fora	Retenção
BC - 001	001 - ITJ-PEN-PIÇ-NAV-BC	0	49	78	T	
	002 - Baln Camboriú	0	58	75	O	
	003 - Baln Camboriú	0	64	80	T	
	004 – BC -Itapema	0	55	81	A	
	005 - Baln Camboriú	0	20	45	L	
	006 - Itapema	15	81	88		
	007 –Itapema - Bombinhas	0	73	88		
	Total		400	535	108	83,2%

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina

A Zona 001 da micro-unidade Balneário Camboriú conta com 06 técnicos atendendo 07 setores. São atualmente 400 contratos de manutenção que englobam 535 equipamentos.

A forte atuação de algumas conservadoras não fabricantes no local resulta para a ThyssenKrupp em um déficit no seu índice de retenção em 16,8%, representando 108 elevadores sob assistência de outra prestadora de serviços.

A equipe é composta por 8 técnicos, um supervisor e um consultor de serviços, contando com o suporte de 5 veículos para o atendimento dos setores.

Tabela 11: Distribuição X Produtividade Zona 002 (Blumenau).

POSTO/ZONA	Setores/Cidades	Distancia	Contrato	Carteira	Fora	Retenção
Blumenau - 002	001 - Blumenau/Brusque	0	68	91	T	
	002 - BLU/TAIO/INDA/RIO/IB	148	59	88	O	
					T	
					A	
					L	
Total			127	179	71	71,6%

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina

A Zona 002, representada pela cidade de Blumenau encontra-se dividida em apenas dois setores: 001 – Blumenau e Brusque e 002 – Blumenau, Taió, Indaial, Rio do Sul e Ibirama. Estes são atendidos pó 3 técnicos portadores de 1 telefone celular cada e dois carros a disposição..

A região tem um dos mais baixos índices de retenção de clientes (71,6%), visto que dos 250 elevadores já instalados, 71 estão fora da carteira de manutenção, que hoje conta com 179 elevadores regidos por 127 contratos de prestação de serviços.

Tabela 12: Distribuição X Produtividade Zona 003 (Joinville).

POSTO/ZONA	Setores/Cidades	Distancia	Contrato	Carteira	Fora	Retenção
Joinville - 003	001 - Joinville	0	25	41	T	
	002 - JOINV/SFS/ITAPOA	0	53	79	O	
	003 - JGS/GUA/RIO/TIM/POM	27	45	56	T	
					A	
					L	
Total			123	176	50	77,9%

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina

A Zona 003 – Joinville, assim como na Zona 002 tem o índice de retenção da carteira prejudicado, identificando-se uma baixa de 22,1%.

São 3 setores, sendo o setor 01 contemplando grande parte da cidade de Joinville, o setor 2 com alguns bairros de Joinville, São Francisco do Sul e arredores e, por fim, o setor 3 com as cidades de Jaraguá do Sul, Guaramirim e proximidades.

A região é atendida por 3 técnicos com 2 carros disponíveis e um celular para cada um, o mesmo consultor de serviços que atende a Zona 002, assim como o mesmo supervisor da assistência técnica.

Percebe-se que nas zonas de atendimento mais afastadas da base da filial, encontra-se um posto de atendimento com estrutura menor. Fatores como distância entre os clientes e estrutura comercial reduzida para o atendimento, acabam dificultando o atendimento a todos os clientes de forma constante. Além disso, o surgimento de outras conservadoras espalhadas pelas cidades atendidas pela ThyssenKrupp torna o mercado vulnerável à uma política de preços menor, considerando que a maioria dos clientes não conhece o bastante sobre a estrutura disponibilizada por cada empresa a ponto de conseguir estabelecer a diferenciação da qualidade dos serviços prestados.

Contudo, a ThyssenKrupp é considerada a primeira colocada em qualidade de assistência técnica para elevadores e equipamentos do ramo por 88% dos clientes usuários de equipamentos desta marca.

6.2.5 Pontos fortes e fracos

A análise dos 4 componentes do Marketing Mix na empresa, possibilita a identificação dos pontos fortes e fracos da organização.

Pontos fortes:

- a) Empresa fabricante do equipamento, fornecedora equipamentos originais e com alta tecnologia;
- b) Maior estrutura para oferecer suporte ao cliente;
- c) Treinamento e atualização constante dos departamentos técnico e de vendas;
- d) Banco de dados com características específicas do cliente.

Pontos fracos:

- a) Preço na maioria dos casos superior ao do concorrente em serviços (conservadoras não fabricantes);
- b) Grande carteira de clientes atendida por um número reduzido de consultores;
- c) Falta de foco nos objetivos e metas estabelecidos pela controladora;
- d) Falta de integração dos colaboradores do departamento junto aos objetivos da empresa;
- e) Dificuldade em conhecer necessidades e desejos do cliente.

6.3 Finanças

A análise dos dados financeiros é de suma importância para a formulação de estratégias para todos os tipos de empresa e principalmente para auxiliar na elaboração de um plano de marketing. Por esse motivo, foram estudadas as demonstrações financeiras e o histórico dos resultados da ThyssenKrupp Elevadores em Santa

Catarina, analisando os exercícios 2002/2003, 2003/2004, 2004/2005 e fazendo uma projeção para o exercício 2005/2006.

Além das principais fontes de receita em vendas, são considerados custos em estrutura do setor e a margem de contribuição de cada serviço.

6.3.1 Demonstração do Resultado do Exercício - DRE

Abaixo segue a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) referente ao setor de serviços objeto do estudo, resumindo o desempenho dos exercícios 2002/2003, 2003/2004, 2004/2005 e a DRE projetada para o exercício 2005/2006. O exercício ThyssenKrupp Elevadores S/A obedece o calendário europeu, iniciando-se em 01 de outubro de cada ano e terminando no dia 30 de setembro do ano subsequente. Esta DRE é elaborado pelo departamento de administração da Unidade e as projeções são discutidas entre os Coordenadores e Gestores de cada departamento. Após obtidas as projeções com base no acompanhamento dos resultados anteriores e tendências do mercado, estes resultados são levados à diretoria de cada setor na Matriz (fábrica em Guaíba) e comparados ao que foi orçado para a Unidade pela controladora (EUA) e Diretoria brasileira.

A distribuição dos recursos é feita proporcionalmente conforme o mercado atendido pela Unidade.

Tabela 13: Evolução do resultado dos exercícios em milhares de reais.

DRE	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Receita Bruta	5.793	6.086	6.838	7.729
Deduções das receitas	(1.169)	(1.106)	(1.173)	(1.236)
Receita Líquida	4.625	4.980	5.665	6.493
Custo Prod. / Serviços	(2.530)	(2.622)	(2.904)	(3.352)
Resultado Bruto	2.095	2.358	2.761	3.141
Margem Bruta	45,3%	47,4%	48,7%	48,4%
Estrutura Comercial	(270)	(399)	(296)	(502)
Resultado de Serviços	1.824	1.959	2.465	2.639

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores – Unidade Santa Catarina

Na receita bruta do setor de serviços a empresa considera as receitas obtidas a partir dos contratos firmados, peças vendidas e os reparos vendidos via orçamento. As modernizações são contabilizadas separadamente.

As deduções das receitas representam os valores pertinentes aos impostos incidentes sobre os contratos de prestação de serviços, as peças e reparos vendidos. Já os cancelamentos e abatimentos não foram contabilizados por serem provenientes de negócios os quais não foram contabilizados nas receitas.

Os custos de produtos e serviços referem-se aos materiais e serviços aplicados nos contratos de manutenção, sejam os diretos ou indiretos; os custos com materiais e fretes destinados às peças comercializadas, assim como os custos com materiais, fretes e serviços diretos pertinentes à execução dos serviços de reparos vendidos.

Os custos referentes à estrutura comercial do setor distribuem-se entre gastos com pessoal, comissões (consultores, técnicos, supervisores e gestores de serviços), PDD (provisão para devedores duvidosos e outros custos).

6.3.2 Análise de vendas

Abaixo será verificada a receita líquida do setor de serviços na unidade Santa Catarina, considerando também a evolução das receitas e da estrutura do setor ao longo dos exercícios 2001/2002, 2002/2003, 2003/2004, 2004/2005 e o projetados para o exercício 2005/2005 conforme os resultados anteriores.

Os resultados provenientes das modernizações parciais também estão inseridos na tabela abaixo, fazendo parte de um dos principais objetivos para o exercício 2005/2006, no que se refere ao foco de ações de serviço no Estado, considerando que este tipo de serviço oferece uma margem de contribuição positiva em média 55%, além de otimizar o desempenho dos equipamentos oferecendo benefícios ao cliente (redução dos gastos com energia e manutenção devido ao menor desgaste dos componentes) e a própria empresa que reduz a quantidade de retrabalhos na manutenção.

Tabela 14: Evolução das receitas.

RECEITA LÍQUIDA (R\$.000)	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
SERVIÇOS	4.016	4.625	4.980	5.665	6.493
(CRESCIMENTO)		15,2%	7,7%	13,7%	14,6%
CONTRATOS	2.931	3.408	3.668	4.012	4.601
(CRESCIMENTO)		16,3%	7,6%	9,4%	14,7%
PEÇAS	538	737	844	926	1.031
(CRESCIMENTO)		37,0%	14,5%	9,7%	11,3%
REPAROS	547	480	468	737	861
(CRESCIMENTO)		(12,2%)	(2,5%)	57,5%	16,8%
MOD.PARCIAIS	150	44	158	205	476
(CRESCIMENTO)		(70,7%)	259,1%	29,7%	132,2%
RESULTADO SERVIÇOS	1.771	1.826	1.959	2.440	2.638
(CRESCIMENTO)		3,1%	7,3%	24,6%	8,1%
MARGEM BRUTA	47,2%	45,3%	47,4%	48,3%	48,4%
(CRESCIMENTO)		(4,0%)	4,6%	1,9%	0,2%
ESTRUTURA DIRETA	1.305	1.373	1.553	1.700	1.771
(CRESCIMENTO)		5,2%	13,1%	9,5%	4,2%
ESTRUTURA INDIRETA	219	464	450	430	612
(CRESCIMENTO)		111,9%	(3,0%)	(4,4%)	42,3%

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores – Unidade Santa Catarina

A tabela 14 mostra que, em serviços, a Unidade SC entre o exercício 2001/2002 e 2002/2003 apresentou um incremento na sua receita líquida, o que resultou em um crescimento de 15,2%. Esse fato deve-se principalmente à aquisição da Elevadores Kone, onde foram incorporados 350 elevadores à carteira de manutenção.

No exercício seguinte (2003/2004) encontrou-se o maior número de cancelamentos de contratos, causado por uma forte atuação de outras conservadoras, com preços muito baixos. A empresa perdeu 151 equipamentos de sua carteira de manutenção, onde além de frear o crescimento da empresa, representou o equivalente à perda da carteira de elevadores novos instalados no ano. Este acontecimento fez com que a empresa direcionasse mais esforços na atividade do resgate de clientes para sua carteira, o que ajudou a alavancar novamente o crescimento do resultado no setor.

Quanto às peças trocadas, pode-se dizer que elas acompanham o mesmo ritmo dos contratos, sendo verificado um crescimento em 2002/2003 em relação ao exercício anterior, devido à aquisição da Kone.

No caso dos serviços classificados como reparos, percebe-se um decréscimo seguido das receitas nos exercícios 2002/2003 e 2003/2004.

As modernizações parciais (serviços com valor superior a R\$ 20.000,00) em 2002/2003 apresentaram um resultado modesto, pois não havia na unidade, ações destinadas a este mercado. Deste período em frente os indicadores mostram crescimento devido ao foco estabelecido neste item, quando foi montada uma equipe direcionada ao suporte para os clientes que necessitam de serviços como esta configuração.

Somando os quesitos anteriores no que diz respeito ao exercício 2004/2005, temos um significativo crescimento, o qual, segundo análise da gerência deveu-se principalmente à redução de custos que ocorreu durante o período referenciado, já que em termos de receitas a unidade não alcançou todos os resultados esperados.

Quanto ao crescimento da estrutura direta espera-se um crescimento abaixo da média pelo motivo de redução de custos para este exercício, focando as equipes na otimização dos esforços para conseguir o aumento do índice de produtividade de cada colaborador.

Já na estrutura indireta nota-se que em 2003/2004 houve um incremento de 111% aproximadamente, pelo motivo da reestruturação do setor na empresa. Agora tem-se projetado um orçamento com base na inserção de custos de departamentos de apoio técnico provenientes da matriz ao orçamento da unidade que os utilizam.

Pode-se analisar o desempenho da Unidade Santa Catarina também pelos resultados em contratações de serviços para elevadores.

As contratações são realizadas em três modalidades no que se refere à manutenção.

Primeiros contratos: os quais referem-se à contratação da manutenção de elevadores novos, fabricados e instalados pela própria ThyssenKrupp. Normalmente estes oferecem menor dificuldade na negociação, pois, além da contratação pela própria empresa ser necessária para que haja cobertura da garantia do equipamento por defeito de fabricação, o contrato normalmente é feito entre ThyssenKrupp e a construtora, passando ao condomínio somente alguns meses depois.

Retenções ou renegociações: contratos renegociados entre a empresa e o cliente mediante contrato anteriormente firmado, mantendo o contrato existente obedecendo as cláusulas deste, ou renegociando-o para ajustá-lo a novas condições.

Resgates: estes contratos são aqueles que contemplam equipamentos instalados e não contratados a mais de 12 meses; equipamentos que já estiveram sob a manutenção ThyssenKrupp e atualmente são conservados por outra empresa, além de equipamentos de outras marcas contratados pela Thyssen.

Abaixo segue a tabela com os dados da evolução das contratações da prestação de serviços:

Tabela 15: Evolução do resultado.

RESULTADO (R\$.000)	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
CARTEIRA	1.821	1.900	1.957	2.160	2.407
(CRESCIMENTO)		4,3%	3,0%	10,4%	11,4%
ELEVADORES NOVOS	541	157	155	190	208
(CRESCIMENTO)		(71,0%)	(1,3%)	22,6%	9,5%
RESGATES	24	29	49	75	50
(CRESCIMENTO)		20,8%	69,0%	53,1%	(33,3%)
CANCELAMENTOS	59	107	151	73	46
(CRESCIMENTO)		81,4%	41,1%	(51,7%)	(37,0%)
CRESCIMENTO	506	79	57	203	247
(CRESCIMENTO)		(84,4%)	(27,8%)	256,1%	21,7%
RESGATES-CANCELAM	(35)	(78)	(102)	2	4
RETENÇÃO	84%	79%	76%	76%	78%
(CRESCIMENTO)		(6,0%)	(3,8%)	0,0%	2,6%
PRODUTIVIDADE	58,7	59,4	65,2	65,1	70,8
(CRESCIMENTO)		1,2%	9,8%	(0,2%)	8,8%

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores – Unidade Santa Catarina

Na carteira de elevadores novos nota-se um discrepante nos números no que se refere ao exercício 2001/2002. a incorporação de 541 elevadores à carteira de manutenção deveu-se à aquisição de 350 elevadores da empresa Kone.

Nos exercícios 2002/2003 e 2003/2004 houve um aumento significativo no número de cancelados, resultante de uma forte atuação das conservadoras não fabricantes com ações focadas em oferecer menor preço. Nos exercícios seguintes a Unidade Santa Catarina conseguiu reagir à esse decréscimo na carteira de elevadores tornando-se um pouco mais competitiva e focando suas ações no resgate de clientes com uma política de prestação de serviços com qualidade percebida pelo cliente.

Os resgates de elevadores à carteira de clientes ThyssenKrupp Elevadores, em Santa Catarina têm orçada uma diminuição do crescimento, onde leva-se em conta uma forte atuação da concorrência. Em contra-partida a ThyssenKrupp deve enfatizar o bom resultado no indicador de resgates subtraídos dos cancelamentos para a manutenção da carteira atual.

7 AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo é de suma importância para que tenha-se uma visão das forças que influenciam o desempenho da organização, numa idéia de constante relação com meio no qual a organização está inserida.

7.1 Macroambiente

Como a população mundial vem crescendo a cada dia, fator este influenciado principalmente pelas melhorias e avanços no campo da medicina, alimentação e habitação, fazem com que a taxa de mortalidade caia ao passar dos anos e a expectativa de vida da população mundial, principalmente em países desenvolvidos, aumente.

7.1.2 Ambiente Demográfico

A ThyssenKrupp Elevadores, no mercado em que atua , apresenta algumas variáveis demográficas que são facilmente percebidas e influenciam diretamente sobre suas vendas. Como basicamente os produtos oferecidos pela ThyssenKrupp Elevadores são destinados à construção civil, podemos citar algumas variáveis importantes que sempre devem ser analisadas, tais como: crescimento da população mundial, padrões de moradia e mudanças geográficas da população.

Estes fatos por si só, geram um aumento significativo das necessidades de crescimento na construção civil em qualquer país do mundo. Como esta é a área de atuação da ThyssenKrupp Elevadores S/A, com o crescimento da construção civil será cada vez maior o número de clientes potenciais que surgirão para a organização.

7.1.3 Ambiente Econômico

Como a ThyssenKrupp Elevadores possui dois ciclos distintos para as vendas de seus produtos e serviços o ambiente econômico deve sempre ser tratado com relativa importância pela organização.

O ambiente competitivo, bem como o aumento da disputa pelos melhores clientes, faz com que a ThyssenKrupp Elevadores procure cada vez mais adequar o seu produto ou serviço ao perfil de seus clientes, fazendo com que cada cliente consiga encontrar nos produtos e serviços da ThyssenKrupp Elevadores exatamente aquilo que irá satisfazer as suas necessidades. Podemos citar o sucesso da linha de elevadores econômicos, que possuem um custo reduzido por ser padronizado, destinado a construtores que procuram um produto de alta qualidade e tecnologia a um preço mais acessível.

No ciclo de serviços de assistência técnica, a ThyssenKrupp Elevadores, oferece para os seus clientes que procuram reduzir os gastos em seus condomínios um contrato de manutenção de equipamentos equalizando qualidade em serviços e preço acessível ao cliente, onde os padrões de qualidade e garantias ThyssenKrupp Elevadores são mantidos, visto que a preocupação maior é justamente a continuidade da manutenção dos equipamentos pela fabricante.

Segundo dados da diretoria do setor de serviços da organização, foi registrado nos dois últimos anos, um crescimento da ordem de 15% na área de prestação de serviços de manutenção de elevadores a nível nacional. O setor já responde por um faturamento anual de R\$ 120 milhões, equivalente a 30% dos negócios da empresa, e foi a forma encontrada para dar continuidade aos negócios e aos contatos com os clientes. Em 1999, a prestação de serviços movimentava R\$ 45 milhões.

A área de prestação de serviços de manutenção da ThyssenKrupp conta com aproximadamente 30 mil clientes no País. Estão sob responsabilidade da empresa mais de 50 mil elevadores. São 29 centrais de atendimento e 17 filiais pelo Brasil. A expectativa da empresa é manter a taxa de crescimento de cerca de 15% neste ano. Na Unidade Santa Catarina são 1541 clientes, totalizando 2131 elevadores.

Alguns fatores que agem diretamente no crescimento do setor de serviços ThyssenKrupp poderiam limitar a evolução no desempenho. Um deles é a forte tendência para a diminuição dos valores pagos referente à taxa de condomínio, onde há uma política de redução dos custos inerente aos serviços prestados aos condomínios na ordem de 15%. Essa tendência tomou força no ano de 2005 a qual é identificada pela monitoração de solicitações dos clientes quanto à redução de valores. Em média são negociados 40 renovações de contratos mensalmente, sendo que em cerca de 20% delas o valor é reduzido na casa dos 10%. Já em cerca de 40% das renegociações os valores contratuais são mantidos, não conseguindo a empresa, repassar o reajuste do IGP-DI da coluna II, da FGV (Fundação Getúlio Vargas), previsto em cláusula contratual.

O IGP-DI (Índice Geral de Preços), segundo a FGV, é apurado uma vez ao mês e composto por outros índices. Estes são o IPC (60%), o IPC (30%) e o INCC (10%). O IGP-DI registra alterações nos preços de matérias primas agrícolas e industriais, produtos intermediários (semi-elaborados) e bens e serviços finais (consumidos pelas famílias). O IPA (Índice de Preços por Atacado) mede o ritmo da evolução dos preços praticados na comercialização atacadista, considerando em sua amostra de produtos o elevado valor de produção e importação, participação expressiva na composição do PIB e os produtos passíveis de terem seus preços pesquisados sistematicamente. Já o IPC

(Índice de Preços ao Consumidor) é uma referência quanto ao poder de compra do consumidor, obtido junto à pesquisas de orçamentos familiares. Por fim, o INCC (Índice Nacional de Custo da Construção), mede a evolução dos custos de construções habitacionais. Os preços levantados provêm de atacadistas, grandes varejistas, construtoras e sindicatos.

Em 20% das renovações de contrato o reajuste é repassado parcialmente, ficando abaixo do previsto conforme o índice anteriormente mencionado. Assim, somente 10% dos contratos tem sido reajustados com a aplicação do IGP-DI.

Esse fator limitador das renegociações de valores têm aliado-se ao baixos oferecidos pelas demais conservadoras, o que influencia na decisão do cliente ao optar pela prestadora de serviços guiado pelo preço, colocando em segundo plano a qualidade dos serviços.

7.1.4 Ambiente Natural

Em relação ao ambiente natural, podemos citar uma tendência que poderá se tornar uma ameaça ou uma oportunidade para a ThyssenKrupp Elevadores: Custo de Energia Crescente.

Como os produtos produzidos pela ThyssenKrupp Elevadores hoje dependem de energia elétrica para funcionar, a organização deve estar preparada e atenda para os meios alternativos de energia que no futuro poderão ser o seu principal diferencial. Também o desenvolvimento de produtos que reduzem o consumo de energia, poderão ser bem aproveitados no mercado. Para isso a empresa já possui em seu portfólio novos equipamentos que funcionam com a tecnologia VVVF (Variação de Voltagem e

Variação de Freqüência), que além aumentar o conforto no percurso, reduzem em cerca de 30% (trinta por cento) o consumo de energia no condomínio referente à utilização dos elevadores.

Este benefício oferecido aos clientes contribui para a economia de energia nos condomínios diretamente proporcional à freqüência a qual são utilizados os equipamentos. Assim sendo, nos condomínios comerciais é mais significativa a economia, devido ao grande fluxo de passageiros que utilizam os elevadores, chegando à uma redução estimada entre 20% e 30% mensalmente.

O setor de serviços ThyssenKrupp da Unidade Santa Catarina, ainda não possui uma cultura de preservação do meio ambiente e manutenção dos recursos naturais. No entanto existe um profissional responsável pela qualidade de vida e segurança no trabalho o qual aos poucos tem instituído atividades relacionadas ao meio ambiente como separação do lixo para reciclagem.

7.1.5 Ambiente Tecnológico

Grandes empresas, principalmente as fabricantes de produtos, são influenciadas todos os dias por avanços tecnológicos. Estes, além de evoluírem e tornarem mais ágil o processo de fabricação de um produto, além de colaborar com a melhoria do mesmo de formas nunca antes imagináveis.

A linha de produção da ThyssenKrupp Elevadores hoje, por exemplo, conta com máquinas de última geração, robôs e um processo de transporte e distribuição que agrega valor aos seus produtos.

As demais conservadoras já encontram no mercado, componentes similares aos fabricados pela ThyssenKrupp, porém com qualidade inferior e vida útil reduzida.

A ThyssenKrupp vem inovando trazendo novas opções ao mercado. Alguns exemplos são o TWIN (dois elevadores funcionando em um única caixa de corrida) e o EXPERT XXI (elevador sem casa de máquinas).

Aliado às inovações em termos de equipamentos desenvolvidos em sua fábrica a Thyssen tem em seu corpo técnico profissionais especializados nestas novas tecnologias, diferenciando seus serviços dos demais encontrados no mercado de assistência técnica em elevadores e demais equipamentos. Os assistentes técnicos responsáveis pela manutenção dos elevadores têm ao seu dispor um departamento de engenharia de campo (DECA) situado na fábrica em Guaíba/RS, o qual oferece suporte técnico além de desenvolver equipamentos (ferramentas, componentes) a serem aplicados na assistência técnica.

Os profissionais do setor de serviços (técnicos, supervisores, consultores e gestores) têm ao seu dispor aparelhos de telefone celular para a transmissão de informações sobre problemas ocorridos nos equipamentos, fornecimentos de dados sobre peças disponíveis, além de estar previsto para os próximos 2 anos a chegada de uma ferramenta chamada GUS Móvel ao Estado de Santa Catarina.

O GUS Mobile é uma ferramenta a qual o assistente técnico utilizará para fazer a abertura e encerramento das ordens de serviços utilizadas para registrar chamados de clientes por deficiências apresentadas nos equipamentos. Após o departamento de serviços da filial inserir no GUS (sistema de gestão de unidades), software utilizado para gestão de informações, a ordem de serviço, o técnico responsável receberá a informação imediatamente em seu aparelho de telefone celular. Em seguida ele deverá

encaminhar-se ao local onde está instalado o equipamento com defeito e, após o reparo, o próprio técnico dá encerramento na ordem de serviço pelo telefone, transmitindo o dado para o sistema GUS imediatamente.

Na área administrativa, softwares modernos de controle e gerenciamento surgem todos os dias proporcionando que a organização aperfeiçoe seus controles e análises administrativas. A tecnologia da informação se faz cada vez mais importante dentro das grandes organizações.

A internet, também deve ser considerada como uma importante ferramenta tecnológica nos dias de hoje. Esta tecnologia facilita a comunicação entre a empresa e suas clientes, também faz com que os funcionários estejam mais próximos da empresa.

7.1.6 Ambiente Político Legal

A empresa deve estar em dia com suas obrigações fiscais como impostos e encargos sociais. Suas estratégias devem ser planejadas visando sempre atender a conformidade legal da legislação brasileira, como o horário de atividade dos funcionários, saúde pública, segurança, sistema de livre concorrência, ecologia e os direitos do consumidor.

Nestes aspectos, a ThyssenKrupp Elevadores, gabaritada como empresa multinacional procura manter-se em regularidade quanto às obrigações impostas pela legislação. No mercado de serviços de assistência técnicas ainda existem empresas de origem recente que trabalham na informalidade, mostrando qualidade duvidosa de seus serviços, pondo em risco a segurança dos usuários de elevadores.

Na assistência técnica o órgão regulador das atividades de manutenção é o CREA/SC (Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura de Santa Catarina), o qual fiscaliza as atividades e exige um responsável técnico pela manutenção nos elevadores. No caso da Unidade Santa Catarina, existe um Engenheiro Mecânico responsável pelos serviços. O CREA cobra uma taxa anual pela ART (Anotação de Responsabilidade Técnica) emitida em nome do profissional (engenheiro responsável pela manutenção) a qual é paga pela ThyssenKrupp e repassada aos clientes. Essa taxa é proporcional ao valor anual do contrato. Esta taxa atualmente é de R\$ 26,00 para contratos com valor anual até R\$ 3.000,00, de R\$ 68,00 para contratos entre R\$ 3.001,00 e R\$ 6.000,00 e R\$ 138,00 para contratos anuais acima de R\$ 6.001,00.

A ThyssenKrupp Elevadores também enquadra-se nos parâmetros requisitados pelas leis que enquadram as empresas prestadoras de serviços, além de manter as questões comerciais orientadas pelo código de defesa do consumidor.

7.2 Microambiente

O microambiente de marketing contempla as variáveis controláveis como consumidores, concorrentes e fornecedores.

7.2.1 Tipo de Cliente

Em virtude da proposição que será feita para o desenvolvimento deste trabalho, importante se faz a análise do cliente atendido pela empresa.

Os clientes são atendidos diretamente pelas Unidades de Negócios, sendo a fábrica e matriz da empresa unidades de apoio.

Existem dois ciclos distintos de cliente da empresa:

1º. CICLO (Vendas Novas e Instalação): vendas de equipamentos novos para novas edificações, independente de seu objetivo de utilização, tais como: edifícios residenciais, comerciais, hospitais, hotéis, flats, indústria, shopping centers, centros comerciais, etc. Neste ciclo o cliente pode ser o construtor da edificação (maioria dos casos), arquiteto, incorporadora, entre outros, onde haverá um relacionamento técnico-comercial por um período determinado em cada novo empreendimento, que será até a entrega do equipamento em condições de uso. Assim há um relacionamento contínuo com o cliente, mas por um determinado período para cada empreendimento.

O 2º. CICLO (Vendas de Serviços e Assistência Técnica) compreende o produto do *Marketing Mix* em análise, onde constam: vendas de serviços de manutenção, reparos de defeitos oriundos de utilização do equipamento, modernização de equipamentos antigos ou usados, etc. Neste ciclo o cliente é o usuário do equipamento, como condomínios, administradoras de condomínios, administradoras de hospitais, hotéis, flats, onde haverá um relacionamento extenso, enquanto permanecer a cargo da empresa a assistência técnica dos equipamentos. Neste caso é normal que este relacionamento se estenda em períodos superiores a 10 anos.

Atualmente existe uma nova tendência para a gestão de condomínios. Conforme acompanhamento de mercado feito pela empresa, 70% dos condomínios não possui mais a figura do síndico como exclusivo tomador de decisões. Estes têm sido substituídos por conselhos e administradoras de condomínio, sendo estes os responsáveis pelo processo decisório. Este fator tem muitas vezes oferecido uma dificuldade à empresa quanto a abordagem do cliente, uma vez que o número de pessoas a serem visitadas pela equipe é maior.

7.2.2 Concorrentes

A ThyssenKrupp Elevadores S/A possui como seus principais concorrentes, pela venda do produto novo, ciclo de vendas novas e instalação, onde o equipamento será produzido na fábrica de acordo com as especificações do cliente e instalado, as duas grandes empresas multinacionais que também atuam nestes segmentos no Brasil: Atlas Schindler e Elevadores OTIS.

A ThyssenKrupp Elevadores, bem como seus dois maiores concorrentes deste segmento no mercado brasileiro, possuem uma característica em comum: todos os três além de fabricarem os produtos que vendem, possuem equipe de assistência técnica treinada para oferecer os melhores serviços de manutenção aos equipamentos fabricados.

No ciclo de vendas de serviços e assistência técnica, a concorrência é mais forte, pois o principal “produto” oferecido aos clientes é a prestação de serviço nos equipamentos, onde a ThyssenKrupp Elevadores não concorre somente com estas duas empresas mundialmente conhecidas, mas também com pequenas empresas de caráter regional e quase sempre formadas por técnicos oriundos de fabricantes que oferecem o serviço de conservação do equipamento. Estas empresas, chamadas pelos fabricantes de “biscateiras”, possuem uma estrutura menor e concorrem com as grandes multinacionais oferecendo um preço menor.

Em Santa Catarina, pode-se citar 05 destas empresas que possuem uma boa fatia deste mercado de prestação de serviços para elevadores: Joss Elevadores (Todo o Estado), a Elevacon Elevadores (Grande Florianópolis), Conservadora de Elevadores

Nacional (Grande Florianópolis), Elevasul Elevadores (Oeste Catarinense) e Conservadora de Elevadores Castelo (Sul Catarinense e Balneário Camboriú).

A Joss Elevadores

Empresa que atua em Santa Catarina e no Paraná situa-se entre as conservadoras não fabricantes, a qual abrange a maior carteira de elevadores sob sua responsabilidade.

Com uma estrutura maior que as demais conservadoras, a Joss aborda o mercado da manutenção dos elevadores oferecendo preços numa média de 30% abaixo do requerido pelo fabricante do equipamento.

Uma particularidade desta empresa é montagem de equipamentos utilizando componentes fabricados por empresas que abastecem o mercado de uma forma genérica, ou seja, fornecedores de peças multimarcas. Porém, sua participação neste segmento ainda não é representativa.

Elevacon Elevadores

Empresa atuante na região da Grande Florianópolis, com uma carteira de cerca de 300 elevadores sob manutenção. Vem atuando no mercado desde 2002, sendo que apresenta maior crescimento no período compreendido entre 2004 e 2005.

A Elevacon tem praticado valores de manutenção entre 40% e 50% abaixo do oferecido pelo fabricante do elevador.

Conservadora de Elevadores Nacional

Esta empresa, apesar de praticar valores abaixo da média do mercado absorvido pelas conservadoras não-fabricantes, tem perdido força no ano de 2005, devido à má qualidade dos serviços prestados e pela fraca abordagem ao mercado.

Neste último ano surgiu a Vertical Elevadores, inserido-se no mercado das prestadoras de serviços, porém ainda sem forte participação, apesar de praticar preços da ordem de 40% e 50% abaixo da média dos fabricantes.

De acordo com o acompanhamento do mercado, realizado pela ThyssenKrupp, algumas conservadoras tem crescido de forma agressiva, praticando uma política de posicionamento a partir do menor preço em relação aos fabricantes, o que resulta para estes um forte abatimento no percentual de retenção de clientes. Normalmente o porte da estrutura, incomparável às empresas multinacionais, implica na possibilidade de as empresas não fabricantes conseguirem oferecer menor preço.

Este fator acaba orientando o consumidor para a escolha de um prestador de serviços apenas levando em consideração o valor monetário destinado a este, colocando no segundo plano a qualidade dos serviços, a segurança dos usuários do equipamento, o conforto e a conservação de um patrimônio parte integrante do valor do imóvel, seja residencial ou comercial.

A conservadora Joss Elevadores ainda é a líder de mercado entre os não fabricantes. Sua carteira de manutenção com 470 elevadores é composta de 42,55% de elevadores ThyssenKrupp (SÛR, KONE, ThyssenKrupp).

A conservadora Elevacon Elevadores apresenta a maior quantidade de elevadores sob manutenção da marca Atlas Schindler. Acredita-se que pelo fato de os proprietários da empresa, sediada em Florianópolis/SC, serem engenheiros ex-funcionários da Atlas Schindler, o que justifica maior conhecimento da marca. No entanto o ataque maciço às demais marcas tem se intensificado no ano de 2005, onde foram captados cerca de 20 elevadores anteriormente atendidos pela ThyssenKrupp. Assim, neste ano a Elevacon foi a empresa que, na região de Florianópolis mais atacou a carteira da ThyssenKrupp, sendo que esta focou condomínios com no mínimo dois equipamentos instalados.

Na região sul do Estado, a empresa com a maior participação é a Conservadora de Elevadores Castelo. Porém esta tem falhado constantemente no atendimento que segundo alguns clientes, os quais novamente procuram os serviços da ThyssenKrupp, é falho tanto no aspecto de relacionamento quanto tecnicamente.

Na região oeste, a Elevasul atua com força, extremamente focada em uma política de menor preço. Geralmente captam clientes com preços entre 40% e 50% menor que o da ThyssenKrupp. No entanto, assim como a conservadora Castelo possuem evidentes deficiências técnicas que prejudicam sua imagem, o que na maioria das vezes facilita a proteção da carteira de clientes ThyssenKrupp Elevadores.

A micro-unidade Balneário Camboriú tem sofrido ataques constantes da concorrência, principalmente em ações promovidas pela conservadora NER Elevadores (conforme Tabela 20), com o mesmo foco das demais, enfatizando suas propostas de serviços na questão menor preço.

As demais conservadoras não possuem significativa participação no mercado, principalmente devido a não oferecerem estrutura mínima para a prestação de serviços com qualidade percebida pelo cliente. Abaixo segue a tabela 16 onde consta a distribuição da carteira de clientes das conservadoras de acordo com a marca dos equipamentos, sendo ThyssenKrupp (TK), OTIS (OT) e Atlas Schindler (AS).

Tabela 16: Distribuição da carteira de elevadores entre as conservadoras não-fabricantes:

CONSERV.	CARTEIRA DE ELEVADORES (APROX)			SEDE	VENDAS ANUAIS
	TK	OT	AS		
JOSS	200	120	150	FPOLIS	R\$ 900.000,00
ELEVACON	45	53	180	FPOLIS	R\$ 750.000,00
NACIONAL	20	210	60	FPOLIS	R\$ 700.000,00
NER	TOTAL 320			BAL. CAMB.	R\$ 900.000,00
ELECON	TOTAL 160			BAL. CAMB.	R\$ 280.000,00
EVEREST	TOTAL 45			BAL. CAMB.	R\$ 90.000,00
CASTELO	TOTAL 100			BAL. CAMB.	R\$ 180.000,00
CASTELO	50	15	60	CRICIÚMA	R\$ 260.000,00
ELEVASUL	30	70	6	CHAPECÓ	R\$ 140.000,00
CONS. LAGES	TOTAL 80			LAGES	R\$ 160.000,00
LP ELEV.	36	2	3	BLUMENAU	R\$ 90.000,00
ELEV. BLUMENAU	TOTAL 60			BLUMENAU	R\$ 80.000,00
ELEV. DO VALE	2	0	15	BLUMENAU	R\$ 40.000,00
TWI	10	100	20	JOINVILLE	R\$ 240.000,00
SUVIS	TOTAL 40			JOINVILLE	R\$ -----
CIDEL	TOTAL 20			JOINVILLE	R\$ 45.000,00

Fonte: ThyssenKrupp Elevadores – Unidade Santa Catarina

7.2.3 Fornecedores

Podemos citar como principais fornecedores da ThyssenKrupp Elevadores S/A, quanto à fabricação de equipamentos:

- SAMEC-Carioca Sociedade Ltda. (Guias).
- Aço Inoxidável ARTEX. (Aço Inox)
- Panatlantica S. A. (Chapas de aço).
- Industrial Hahn Ferrabrás S. A. (Ferro Fundido).
- Nêutron Eletromecânica Ind. E Com. Ltda e a WEG. (Motores).

No setor de serviços em Santa Catarina, os fornecedores são:

- JF Manutenções (serviços extra-contrato, reparos e modernizações);

Custos mensais para a Unidade (média): R\$ 3.500,00 (aproximado).

- UNILIFT Elevadores (embelezamento e modernização de equipamentos);

Custos mensais para a Unidade (média): R\$ 6.000,00 (aproximado).

- NACE (manutenção, serviços extra-contrato)

Custos mensais para a Unidade (média): R\$ 3.500,00 (aproximado).

- TOSI (Troca de peças)

Custos mensais para a Unidade (média): R\$ 2.500,00 (aproximado).

Nos últimos 3 anos os valores gastos com fornecedores têm aumentado, de uma maneira geral, seguindo uma média entre de 3% e 5% ao ano.

7.3 Oportunidades e ameaças

Após a análise e diagnóstico do ambiente externo onde enquadra-se a organização estudada, é possível identificar as oportunidades e ameaças oferecidas pelo meio.

7.3.1 Oportunidades

- a) Concorrência apresenta na maioria dos casos, serviços de qualidade duvidosa;
- b) Clientes em potencial e ex-clientes, de uma maneira geral, não são intensamente acompanhados pelos atuais prestadores de serviços.
- c) Fixação da marca no mercado.
- d) Mercado de outras marcas a ser abordado.

7.3.2 Ameaças

- a) Preços colocados pela concorrência em alguns casos são muito menores;
- b) Clientes distantes da empresa tornam a mesma vulnerável à ação da concorrência;
- c) Clientes cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos serviços.
- d) Mudanças de gestão dos condomínios normalmente culminam em mudanças quanto aos serviços prestados ao condomínio.
- e) Tendência à redução de valores em todos os prestadores de serviços ao condomínio para reduzir o valor da taxa mensal de condomínio.

8 PROGNÓSTICO

Concluído o diagnóstico dos ambientes interno e externo, desenvolve-se o prognóstico definindo neste momento a missão da organização assim como a missão de marketing, seu mercado alvo, os objetivos, estratégias, planos de ação e plano de resultados, a fim de atingir os propósitos inicialmente expostos. Para finalizar, serão necessárias implantação e comunicação do plano, com constante manutenção, controle e avaliação.

8.1 Missão do Ciclo de Serviços

Definir a missão da organização no que tange o seu ciclo de serviços é fundamental para elaborar o plano estratégico, pois ela "define o propósito fundamental e único que a organização tenta seguir e identifica seus produtos ou serviços e clientes" (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI JR, 1998, p. 167). A missão quando é bem definida direciona a todos na organização para um propósito convergente e sinérgico, demonstrando a razão de ser da empresa.

A missão do ciclo de serviços ThyssenKrupp Elevadores S/A e a política de qualidade dos serviços são destacadas a seguir:

"Oferecer serviços diferenciados, garantindo o funcionamento seguro, ininterrupto, e confortável dos equipamentos, com pessoas capacitadas e comprometidas, alicerçados em relacionamentos de confiança, viabilizando o crescimento sustentável da organização".

A partir disto, a consolidação do Sistema de Gestão da Qualidade, o qual é a base para garantir o melhor atendimento aos seus clientes, assegurado pela proposta de acompanhar constantemente às necessidades do consumidor cada vez mais exigente, serve como parâmetro que direciona todos os procedimentos da empresa. Desta forma, é possível buscar a orientação para o cliente, estar atento a suas expectativas e concentrar esforços de toda a organização para satisfazê-las e, principalmente, superá-las.

8.2 Visão

Recordando que a visão, segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2003), é o desafio estratégico ou sonho da empresa. O da ThyssenKrupp Elevadores é o seguinte:

"Conquistar, manter e desenvolver relacionamentos de confiança com os clientes, através:

- Dos melhores serviços;
- Das melhores soluções;
- Da melhor tecnologia.

Baseada na sua missão e visão, a ThyssenKrupp Elevadores estabelece seus padrões de serviços:

1. Segurança em primeiro lugar;
2. Conhecer e superar a expectativa de nossos clientes;
3. Atendimento total ao cliente com respeito, cortesia e justiça;
4. Ser rápido no atendimento, fazendo certo na primeira vez;
5. Ser responsável pela solução, mantendo o espírito de equipe;

6. Honrar o que prometemos;
7. Na quebra de qualquer um desses padrões: resolva!

8.4 Mercado Alvo

Kotler (2000, p. 140) define o mercado como "conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado" e mercado alvo como sendo, a parte do mercado disponível (consumidores que possuem renda, interesse e acesso a uma determinada oferta) que a empresa pretende buscar.

O mercado-alvo do departamento de serviços da ThyssenKrupp Elevadores é composto pelas construtoras, as quais assumem as responsabilidades pelo condomínio no primeiro momento; os condomínios residenciais e comerciais (hotéis, hospitais, centros executivos) e todos os contratantes e usuários de elevadores das marcas ThyssenKrupp, SÜR e Kone.

Atualmente, a Unidade Santa Catarina tem feito um levantamento de condomínios possuidores de elevadores de outras marcas e que têm como conservadora dos equipamentos uma empresa não fabricante. A intenção é ampliar a carteira de clientes da manutenção e buscar clientes com potencial de modernização.

8.5 Objetivos

Os objetivos representam o foco que a empresa pretende atingir com o seu planejamento estratégico, sendo definidos por Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 171) como "os resultados ou metas para os quais todas as atividades organizacionais são direcionadas". Para os mesmos autores, as áreas que precisam de objetivos são:

posição no mercado, produtividade, recursos físicos e financeiros, lucratividade, inovação, desempenho e desenvolvimento do administrador, desempenho e atitudes dos empregados e responsabilidade pública e social.

Aliando os objetivos da organização com os objetivos do Plano de Marketing, apresentam-se os seguintes:

1. Obter maior índice de retenção de clientes, baixando em cerca de 15% o número anual de cancelamentos, focando as regiões de maior atuação das conservadoras não fabricantes;
2. Aproximar os clientes, não somente os administradores dos condomínios (síndicos, conselheiros e administradoras), mas todos os condôminos usuários dos equipamentos conservados pela ThyssenKrupp Elevadores em Santa Catarina;
3. Aumentar o número de resgates de clientes em 5%, desenvolvendo forte trabalho de monitoramento de carteira fora da conservação e visitando os clientes pertencentes a esta carteira, inclusive de outra marca conservado por não fabricante.

8.6 Estratégias

A estratégia é a definição ampla dos meios pelos quais os objetivos de marketing serão atendidos. As estratégias se relacionam aos serviços, estabelecimento de preços, propaganda/comunicação e distribuição.

Booms e Bitner (apud Kotler, 1998, p. 417), sugerem 3 novos P's ao marketing de serviços: pessoas, presença evidente e processo.

Com isso, estabeleceu-se as seguintes estratégias para a ThyssenKrupp Elevadores:

- A. Recrutar e selecionar recursos humanos capacitados para a área de serviços;
- B. Promoção da imagem da empresa através de eventos e parcerias com administradoras de condomínios, sindicatos do ramo e clientes formadores de opinião em geral.
- C. Agregar valor ao serviço através de atendimento diferenciado aos clientes (personalização).
- D. Participação dos objetivos e estratégias aos funcionários, implementando ações constantes de resgate de clientes à carteira da ThyssenKrupp Elevadores e captar clientes com equipamentos de outras marcas conservados por não fabricantes, os quais são integrados à carteira em forma de resgate.

8.7 Plano de ação

Esta etapa do prognóstico consiste na especificação das ações que deverão ser executadas pela empresa para alcançar os objetivos e as estratégias estabelecidas.

Dessa forma, as ações determinadas são as seguintes:

Estratégia A: Recrutar e selecionar recursos humanos capacitados para a área de serviços;

- 1) Identificar pessoas já envolvidas com o setor de serviços da empresa, comprometidas com os objetivos e dispostas a trabalhar em equipe;
- 2) Inserir no quadro funcional dois profissionais capacitados para desenvolver suas atividades no setor de consultoria de serviços, sendo um destes a ser alocado na região Sul/Oeste Catarinense e outro na região da Grande Florianópolis.

Quadro 02: Estratégia A - Recrutar e selecionar recursos humanos capacitados para a área de serviços.

Previsão de Investimento				
Estratégia A: Recrutar e selecionar recursos humanos capacitados para a área de serviços;				
Período inicial	Período final	Ação	Responsável	Custo
Dezembro	Setembro	Identificar pessoas já envolvidas com o setor de serviços da empresa, comprometidas com os objetivos e dispostas a trabalhar em equipe (avaliação de comportamento)	Coordenador de serviços	já contabilizada ²
Dezembro	Março	Inserir no quadro funcional dois profissionais capacitados para desenvolver suas atividades no setor de consultoria de serviços, sendo um destes a ser alocado na região do Oeste Catarinense e outro na região da Grande Florianópolis.	Gerência e Coordenador de serviços	R\$ 7.000,00 (mensais)

² Toda a ação marcada como “já contabilizada” quer dizer que seus gastos com material e pessoal já faz parte dos gastos aos quais são pagos mensalmente pela empresa.

De acordo com KOTLER (1998, p. 417), “em razão de a maioria dos serviços ser fornecida por pessoas, a seleção, o treinamento e a motivação dos funcionários podem fazer grande diferença na satisfação do consumidor.

A primeira ação da estratégia A refere-se ao procedimento de identificação dos profissionais com o perfil requerido pelo departamento, já orientados no momento do recrutamento a respeito dos objetivos da empresa e o que deve-se esperar da função a ser exercida.

Atualmente, a seleção de funcionários para a Unidade Santa Catarina é feita previamente junto a uma psicóloga terceirizada, onde são aplicados apenas testes de atenção e QI. Após esta etapa o candidato é entrevistado pelo responsável do departamento requerente. Contudo os objetivos da empresa, assim como os processos para a consecução deste não são claramente transmitidos.

De acordo com o tamanho da região atendida pelos consultores da região da Grande Florianópolis e Sul/Oeste Catarinense e o grande número de clientes a serem atendidos, verifica-se que dificilmente os profissionais atualmente responsáveis pela consultoria de vendas em cada região conseguirá atender preventivamente às necessidades do cliente. Assim justifica-se a contratação de um consultor de serviços para cada região supra-citada, no intuito de acompanhar requisições dos clientes, prevenindo a insatisfação dos mesmos e conseqüentemente evitando transtornos e possíveis cancelamentos de contratos. Um maior número de consultores também facilitaria a captação de clientes não mais atendidos pela manutenção Thyssen (resgate), devido à ampliação do número de visitas aos clientes.

O procedimento da contratação seria para dezembro de 2005 a inserção de um consultor na estrutura da Zona 001 – Grande Florianópolis e em março na outra região

devido à questão de na região oeste a maioria dos responsáveis pelos condomínios viajarem no verão para o litoral do Estado, dificultando a negociação na região. Assim uma grande parte dos contratos de prestação de serviços são reajustados automaticamente e a venda de serviços tem ligeira queda de produtividade.

Estratégia B: Promoção da imagem da empresa.

Ações:

- 1) Promover encontros e palestras referentes à importância e a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa;
- 2) Distribuição de material publicitário relativo aos produtos e serviço da empresa aos representantes dos condomínios em geral;
- 3) Firmar parceria entre a empresa e as administradoras de condomínios, colocando pequena publicidade com a marca ThyssenKrupp Elevadores no boleto bancário da administradora de condomínio, sendo este destinado a cada condômino.

Quadro 03: Estratégia B - Promoção da imagem da empresa através de eventos e parcerias com administradoras de condomínios, sindicatos do ramo e clientes em geral.

<i>Previsão de Investimento</i>				
Estratégia B: Promoção da imagem da empresa através de eventos e parcerias com administradoras de condomínios, sindicatos do ramo e clientes em geral.				
<i>Período inicial</i>	<i>Período final</i>	<i>Ação</i>	<i>Responsável</i>	<i>Custo</i>
Dezembro	Setembro	Promover encontros e palestras referentes à importância e a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa, além da segurança e uso correto de elevadores.	Consultores de Serviços	R\$ 800,00
Dezembro	Setembro	Distribuição de material publicitário aos representantes dos condomínios em geral.	Consultores e técnicos	já contabilizada
Dezembro	Setembro	Publicidade em boleto bancário das administradoras de condomínios.	Gerência, coordenador e consultores de serviços.	R\$ 3.000,00 (mensais)

Os encontros e palestras a serem promovidos têm a função de aproximar clientes à empresa, transparecendo uma imagem de credibilidade e estabelecendo confiança entre as partes.

Esta ação tem enfoque em conscientizar o cliente da importância de ter como conservadora de seu patrimônio uma empresa capacitada, com serviço diferenciado, que zela pela segurança e conforto dos usuários. Além disso, este trabalho servirá de educador do usuário, o qual na maioria dos casos não possui conhecimento sobre o uso correto dos equipamentos, evitando depredação, maior desgaste dos componentes e preservando a segurança e o conforto principalmente de

crianças, idosos e portadores de necessidades especiais. Estes encontros podem ser realizados nas próprias dependências da empresa.

A distribuição de material publicitário já está contabilizada nas despesas com marketing da Unidade. Porém, não é realizada com ênfase, havendo desperdício de material. O seu propósito desta é auxiliar o representante do condomínio na tomada de decisão percebendo o diferencial da ThyssenKrupp em relação às demais conservadoras que lhe oferecem proposta de manutenção.

A publicação da marca ThyssenKrupp Elevadores juntamente à um slogan que promova a imagem da empresa relacionando-a à qualidade em serviços e preocupação com os usuários dos equipamentos, como também o site ThyssenKrupp Elevadores na internet, será implementada em forma de parceria no boleto bancário das administradoras de condomínio.

A vantagem deste tipo de promoção da marca sobre o material publicitário já elaborado e divulgado pela Thyssen é o seu poder de alcance. Ou seja, com esta nova modalidade cada usuário (condômino) receberia o material e seria estimulado a conhecer os serviços ThyssenKrupp.

Por ser uma ação diferenciada das já programadas pela empresa e não contabilizada nos custos com marketing, esta fica sujeita à aprovação da gerência e direção da empresa mediante à inserção de um novo custo ao orçamento já previsto para o exercício 2005/2006.

Estratégia C: Agregar valor ao serviço através de atendimento diferenciado ao cliente.

Ações:

- 1) Manter dados cadastrais do cliente atualizados.

- 2) Acompanhar constantemente as necessidades do cliente.
- 3) Segmentar clientes de acordo com perfil.

De acordo com KOTLER (1998, p. 417), "as empresas também procuram mostrar a qualidade de seus serviços através da presença evidente (evidência física) a apresentação".

A primeira ação tem sua importância devido ao pouco conhecimento dos clientes tanto quanto à empresa, como também em relação ao equipamento que utilizam. Isto acaba dificultando qualquer tipo de venda pois na maioria dos casos o cliente não sabe ao certo o que está comprando e qual a importância da peça ou serviço vendido. Os gastos para a implementação desta ação referem-se à estrutura oferecida com lanche e brindes sorteados.

Manter cadastro atualizado, acompanhar necessidades dos clientes via telemarketing e segmentação de mercado já fazem parte do orçamento da empresa e das funções de cada responsável por elas. Porém, não são executadas periodicamente assim como não são analisadas constantemente, provocando na maioria dos casos ações reativas aos problemas expostos pelos clientes.

Ainda no que diz respeito ao telemarketing, esta ferramenta é utilizada por pessoas despreparadas, sem treinamento para tal, além do que a ferramenta (questionário) utilizada foi elaborada de maneira superficial, com pouca profundidade nos questionamentos, precisando ser reformulado.

Para a segmentação dos clientes, traçando o perfil de cada um, a empresa desenvolveu o BACEX (Boletim de Avaliação do Cliente Externo). Esta ferramenta apresenta-se como um formulário eletrônico preenchido pelos consultores de serviços,

onde são cadastrados os dados de cada cliente, dos equipamentos, o número de ocorrências nos elevadores, traçando um potencial de compra para cada um destes.

Os clientes são divididos em três perfis conforme as suas características:

A – Clientes possuidores de equipamentos de modelos com tecnologia de maior valor agregado; formadores de opinião (pessoas com alto poder de divulgação da marca ThyssenKrupp com base na imagem vinculada à qualidade dos serviços) e com grande quantidade de equipamentos instalados;

B – Clientes com equipamentos mais simples e com baixo poder de compra, ou com equipamentos com idade avançada (superior a 13 anos).

AB – Clientes que são formadores de opinião, com bom potencial de compra de componentes e possuidores de equipamentos a serem modernizados (antigos ou com tecnologia mais simples).

Esta segmentação tem o objetivo de facilitar ao vendedor a abordagem adequada conforme a necessidade de cada cliente.

O BACEX funciona interligado ao sistema GUS para a obtenção de algumas informações básicas. A ferramenta pode ser utilizada mesmo quando o responsável pela inserção dos dados (consultor de serviços) não encontra-se nas dependências da empresa, através do portal de informações ThyssenKrupp Elevadores, onde após o preenchimento das requisições do formulário eletrônico o sistema traça o perfil de cada cliente da Unidade de Negócios. O sistema é padronizado para o país inteiro e todas as unidades de negócios o utilizam, não somente no setor de serviços mas também em outros setores da empresa.

Quadro 04: Estratégia C – Agregar valor ao serviço através de atendimento diferenciado.

Previsão de Investimento				
Estratégia C: Agregar valor ao serviço através de atendimento diferenciado				
Período inicial	Período final	Ação	Responsável	Custo
Dezembro	Setembro	Manter dados cadastrais do cliente atualizados.	Consultores de Serviços, técnicos e auxiliares administrativos.	Já contabilizada
Dezembro	Setembro	Acompanhar as necessidades do cliente através de telemarketing.	Auxiliares Administrativos	já contabilizada
Dezembro	Setembro	Segmentar clientes de acordo com perfil.	Consultores	já contabilizada

Estratégia D: Participação dos objetivos e estratégias aos funcionários, implementando ações constantes de resgate de clientes à carteira da ThyssenKrupp Elevadores.

Ações:

- 1) Preparar material institucional da organização constando objetivos, metas, ações, estratégias e cronogramas para divulgação interna;
- 2) Monitorar mercado atendido pela própria ThyssenKrupp e também pelas conservadoras não fabricantes, visitando e apresentando a empresa aos condomínios situados nas proximidades dos já atendidos pela empresa e realizando vistoria técnica de reconhecimento dos equipamentos não

conservados pela ThyssenKrupp, no intuito de identificar possíveis deficiências na manutenção atual e reconhecer potencial de modernização.

- 3) Propor contrato de manutenção oferecendo benefícios vinculados aos equipamentos instalados no edifício.

Quadro 05: Estratégia D – Participação dos objetivos e estratégias aos funcionários, implementando ações constantes de resgate de clientes à carteira da ThyssenKrupp Elevadores.

Previsão de Investimento				
Estratégia D: Participação dos objetivos e estratégias aos funcionários, implementando ações constantes de resgate de clientes à carteira da ThyssenKrupp Elevadores.				
Período inicial	Período final	Ação	Responsável	Custo
Dezembro	Janeiro	Preparar material institucional da organização constando objetivos, metas, ações, estratégias e cronogramas para divulgação interna.	Gerente e Coordenador de Serviços.	Já contabilizada
Dezembro	Setembro	Monitorar mercado.	Consultores, supervisores e técnicos.	R\$ 2.000,00 (mensais)
Dezembro	Setembro	Propor contrato de manutenção.	Consultores de serviços.	já contabilizada

Nota-se na Unidade Santa Catarina da ThyssenKrupp Elevadores que poucos funcionários conhecem as metas e objetivos da empresa assim como a sua contribuição para a realização destes.

O intuito é tornar visível a importância de cada um para a consecução dos objetivos.

As ações de resgate devem ser constantes e realizadas por toda a equipe. Assim a empresa ganha conseguindo abordar um número maior de possíveis clientes, aumentando sua carteira de clientes que potencialmente podem vir a serem reintegrados à manutenção Thyssen, tendo maior possibilidade de êxito para alcançar um crescimento na ordem de 5% ao menos, em relação aos resgates captados no exercício anterior.

Segundo dados da empresa, em média, a cada 10 clientes visitados para captação via resgate de equipamentos marca ThyssenKrupp, 3 retornam à manutenção.

A abordagem de clientes de outras conservadoras justifica-se pela ampliação de mercado na região simultaneamente com a estratégia já estabelecida pela empresa de ataques à carteira de clientes das conservadoras.

Como citado anteriormente, a Thyssen possui um departamento de suporte aos equipamentos de outras marcas denominado ITS, onde são estudados os componentes de cada modelo de elevador não fabricado pela ThyssenKrupp.

O custo para a implementação desta já está contabilizada por ser uma atividade repassada aos funcionários durante seu expediente de trabalho, realizada apenas com visitas aos condomínios vizinhos aos atendidos pela empresa.

8.8 Plano de resultados

O presente Plano de Marketing fora elaborado baseado na utilização dos recursos humanos e materiais já disponíveis na referida organização. Dentro deste contexto, torna-se difícil realizarmos um comparativo com os resultados anteriormente obtidos, de maneira que as ações previstas são de ordem basicamente comportamental, sem a exigência de grande dispêndio financeiro.

No que se refere aos custos orçados a fim de possibilitar a implementação das estratégias mencionadas, chega-se a conclusão de que o montante financeiro estimado não representa significativa importância para o orçamento global do setor de serviços, o qual subsidiará o plano. Isto porque a maioria das ações já tem seu custo contabilizado pela empresa em seu orçamento e requerem apenas o foco nestas e remodelação na implementação de cada.

A contratação dos consultores de serviços requer aprovação da diretoria nacional de acordo com a comprovação da real necessidade e possibilidade de aumento de produtividade.

A campanha publicitária via boleto das administradoras de condomínio é um custo adicional com marketing que, além de requerer aprovação das questões financeiras, vai precisar do aval da diretoria nacional do setor quanto à implementação deste novo método.

As visitas de resgate e captação de clientes de outras marcas representam um custo operacional que também não está programado no orçamento para o exercício 2005/2006, requerendo aprovação da diretoria de serviços. Estes custos se referem

principalmente aos gastos com combustível já que normalmente uma ação de resgate requer um número maior de visitas ao cliente.

Além disso, as demais ações que requerem algum custo adicional, por precisarem de valores de pouca expressão podem ser facilmente inseridas no orçamento para o próximo exercício

Quadro 06: Custos adicionais necessários para a implantação do plano

Ação	Custo
Contratação de dois consultores de serviços	R\$ 84.000,00 (aproximadamente)
Encontros e Palestras	R\$ 800,00
Publicidade em boletos bancários	R\$ 30.000,00
Visitas de resgate	R\$ 20.000,00
Total	R\$ 134.800,00

Fonte: pesquisa do acadêmico

Como a implementação das estratégias envolve na maioria dos casos apenas mudanças na execução de cada ação e em outras ações a empresa trabalharia com os recursos já contidos no orçamento previsto, os gastos adicionais seriam apenas na realização dos encontros e palestras com clientes, principalmente os formadores de opinião (grandes condomínios, administradoras, associações de classe) e com a contratação de mais dois consultores de serviços.

Para a verificação da possibilidade de implantação do plano foi elaborada uma DRE projetada para o exercício 2005/2006 considerando três cenários possíveis. O primeiro é o cenário pessimista contabilizando um crescimento da receita bruta abaixo do estimado ficando na casa dos 10%. Após, verifica-se o cenário realista com os 13% de crescimento da receita bruta previstos para o exercício. E, por fim, considera-se um

cenário otimista com 15% de crescimento da receita bruta no exercício, resultado justificado pelas ações implementadas.

Tabela 17: DRE Projetada para o exercício 2005/2006 (em milhares de reais).

DRE projetada	2005/2006 pessimista	2005/2006 realista	2005/2006 otimista
Receita Bruta	7.521	7.729	7.863
Deduções das receitas	(1.236)	(1.236)	(1.236)
Receita Líquida	6.285	6.493	6.627
Custo Prod. / Serviços	(3.352)	(3.352)	(3.352)
Resultado Bruto	2.993	3.141	3.275
Estrutura Comercial	(637)	(637)	(637)
Resultado de Serviços	2.356	2.504	2.638

Verifica-se que a inclusão dos custos na estrutura comercial do setor, na ordem dos R\$ 135.000,00 (aproximado), implicaria na redução do resultado projetado pela empresa em cerca de 5,12%.

Analisando e comparando os resultados dos cenários projetados com as previsões já realizadas pela empresa, observa-se que para alcançar o resultado almejado pela Unidade Santa Catarina, após a inserção dos custos adicionais provenientes do plano de marketing na estrutura comercial, seria necessário um aumento de 15% na receita bruta, chegando ao resultado de serviços projetado com um aumento de 13% previstos.

8.9 Implantação e comunicação do plano

Uma vez elaborados as estratégias e o plano de ação, a efetiva implantação dos mesmos pressupõe a participação e o empenho profissional de todos os envolvidos.

“Muitos planos por vezes se tornam lindos documentos a enfeitar estantes de diretoria”. (COBRA, 1991, p. 162) Para evitar que isto ocorra, é necessário que todos os colaboradores da organização, dos diferentes níveis hierárquicos, tenham consciência de sua importância e utilidade para o desenvolvimento da empresa. Por esta razão para a implantação de um plano deve-se:

- a) Elaborar um cronograma de implantação do plano;
- b) Divulgá-lo, de modo que todos os envolvidos o conheçam e compreendam;
- c) Monitorar a evolução das ações determinadas junto aos responsáveis; e
- d) Avaliar resultados obtidos.

Quadro 07: Cronograma de ações.

Estratégias/Ações	Dez	Jan	Fev	Mar	Mai	Jun	Jul	Ago	Set
A1									
A2									
B1									
B2									
B3									
C1									
C2									
C3									
D1									
D2									
D3									

8.10 Manutenção, controle e avaliação

Após a implantação do plano de ações de marketing, é necessário monitorá-lo, através da avaliação e do controle. Esta etapa é fundamentalmente importante para o alcance dos objetivos propostos no plano.

Desta forma, é importante que a empresa implante um programa de planejamento e controle de resultados, o qual se caracteriza como “um sistema amplo por meio do qual todos os aspectos do processo de administração podem ser reunidos num todo coordenado, em que ações administrativas e operações podem ser integradas”. (Welsch, 1983, p. 49)

Para que estes programas sejam bem sucedidos é necessário que se considerem os aspectos referentes aos mecanismos, as técnicas e aos fundamentos de

planejamento e controle. Os fundamentos referem-se à execução efetiva do processo de administração, o qual deve contemplar os princípios de envolvimento administrativo, da orientação para objetivos, da comunicação integral, da aplicação flexível, do acompanhamento e comunicação clara.

Apenas através do monitoramento é que se consegue manter o plano de ação, pois o mesmo propicia um retorno acerca dos objetivos que vem sendo alcançados, assim como dos problemas e dificuldades enfrentadas durante a implantação do plano, pode-se, então, melhorá-lo e adaptá-lo constantemente.

Percebe-se então que a avaliação e o controle assumem um papel importante no planejamento estratégico. Deve-se então elaborar um método sistemático para a realização deste monitoramento. Sendo assim a especificação dos prazos limites, bem como as pessoas responsáveis por cada estágio ou aspecto, do plano, estabelece uma forma organizada de verificação de desempenho.

Reuniões periódicas de monitoramento do desempenho dos responsáveis e suas respectivas funções dentro das estratégias são ferramentas de controle fáceis de compreensão. Além disso, deve-se discutir medidas corretivas após verificar-se alguma irregularidade, ou expor sugestões para a otimização do desempenho de cada responsável.

Até então, as reuniões para avaliação e controle dos procedimentos e resultados, são realizadas em dois momentos. No primeiro momento ocorre entre gerência, coordenação, consultores e supervisores. Após, é realizada entre supervisão e técnicos apenas com aspectos corretivos, sem enfatizar os objetivos da empresa e a participação de cada um.

As ações propostas aproximariam todos os funcionários dos objetivos da empresa, inclusive os auxiliares administrativos que normalmente não participam deste eventos. A participação de cada responsável por uma etapa dos processos do departamento de serviços, tanto nas reuniões como nas ações propostas, acarreta no maior envolvimento em relação aos objetivos propostos pela organização.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a competitividade existente no mundo dos negócios, a disputa por mercado está cada vez mais acirrada entre as empresas. A nova era da informação permite um melhor conhecimento das empresas sobre o mercado consumidor. Também os clientes, com as facilidades tecnológicas e quantidade de informações a que são expostos todos os dias, conhecem novas opções de serviços e produtos que lhes são ofertados diariamente. Podemos levar também em consideração o tempo. Este está cada vez mais escasso na vida dos consumidores até mesmo para realizar as tarefas do dia-a-dia, fazendo com que estes exijam cada vez mais uma maior agilidade de respostas das empresas as quais se relacionam.

Cada vez mais, as empresas devem procurar buscar relacionamentos de confiança estreitos e de longo prazo com seus clientes, desta forma tornando-os leais. Para que uma empresa consiga chegar a este estágio de relação com seu cliente ela necessita conhecê-lo melhor, saber quais suas necessidades e desejos, o que é mais importante para ele com relação aos serviços e produtos que lhe são oferecidos pela empresa, e quais as alternativas que a empresa lhe oferece para conquistar a sua lealdade. Quanto mais clientes leais a empresa possuir, maiores serão as chances destes clientes comprarem novamente de sua empresa. Marketing boca-a-boca positivo e acima de tudo defensores de sua empresa estarão sendo formados no mercado.

Para isto, percebe-se ser fundamental que as empresas utilizem ferramentas que possibilitem fidelizar seu cliente. Para que a empresa consiga realizar um plano de fidelização eficiente, é essencial que seus colaboradores estejam focados nos objetivos

da organização e operando de forma coesa, tendo como ponto culminante de seus esforços não só a satisfação do cliente, mas sim a integração do mesmo à organização tornando-o parte dela.

Desta forma, no caso do setor de serviços ThyssenKrupp Elevadores S/A – Unidade Santa Catarina não poderia ser diferente.

A reformulação de alguns métodos e atitudes da cultura, muitas vezes sem grandes custos pode auxiliar na busca do resultado esperado.

Para a estratégia A considera-se principalmente o fato de alguns colaboradores não apresentarem comprometimento necessário para com os objetivos da empresa, deficiência em parte causada por não serem conhecidos todos os objetivos e não serem discutidos constantemente. A inserção de profissionais na área de consultoria facilitaria uma maior proximidade com os clientes, possibilitando o acompanhamento de suas necessidades, prevenindo e evitando conflitos entre empresa e cliente. O principal objetivo desta ação é o aumento do percentual de retenção de clientes, levando em conta que estes seriam melhor atendidos por consultores de serviços com uma carteira menor de clientes, tendo mais tempo hábil para dedicar à cada cliente.

A estratégia B diz respeito a dar-se uma maior abrangência ao mercado de prestação de serviços para elevadores com base na divulgação da marca ThyssenKrupp Elevadores na região, a qual ainda é deficiente. Assim, trazer o cliente até a empresa é fundamental para consolidar o pensamento exposto pelo funcionário que visita um cliente.

Dar efetividade às ferramentas já implantadas na empresa, no que se refere ao acompanhamento das necessidades do cliente além de traçar o perfil de cada um, é o

objetivo da estratégia C, com o intuito de abordar o mercado com o conhecimento necessário do mesmo.

Por fim, a estratégia D visa a participação de todos nos processos, principalmente nas ações de resgate e captação de clientes, mostrando que o resultado final só será de êxito com o esforço de cada um, e que para isso todos devem estar cientes de sua importância para a organização.

Com base nisto a empresa vem focando uma mudança de atitude que hoje é extremamente reativa aos problemas que ocorrem tanto de cunho técnico quanto no mais importante que é o relacionamento duradouro e sustentável, culminando na insatisfação de alguns clientes.

Analisando financeiramente o plano de marketing e vinculando-o aos propósitos da empresa, percebe-se que esta ferramenta tem em seu escopo uma mudança de postura da empresa frente ao mercado sem grandes alterações no orçamento pré estabelecido para o exercício 2005/2006 de modo a prejudicar a estabilidade do negócio. O maior custo provém da contratação de dois consultores para a Unidade e a campanha publicitária junto às administradoras de condomínios, sendo que este custo resultaria em um decréscimo no resultado projetado em cerca de 5,12%. Assim, a viabilidade desta ação depende de aprovação da diretoria na matriz da empresa, devido ao fato destes custo não estarem orçados para o exercício 2005/2006.

As outras ações são todas onerosas à empresa, porém seus custos já estão contabilizados no orçamento anual.

Os métodos de controles, estipulados como reuniões de acompanhamento, munidas de relatórios retirados do sistema de informações já existente na empresa,

para que tenha o efeito necessário, precisa do acompanhamento de todos os envolvidos, evitando a dispersão do foco nos objetivos.

O plano de marketing apresentado estabelece como base de ação o trabalho em equipe, a motivação dos colaboradores através da integração destes ao planejamento e objetivos da organização, servir de referência para as estratégias pré-estabelecidas e por fim, a aproximação do cliente apoiada no fortalecimento das relações com o mesmo.

Com isso, pode-se fazer uma análise diferenciando as demais conservadoras não fabricantes da ThyssenKrupp Elevadores. Percebe-se que as que possuem uma menor estrutura e colocam-se em um nicho de mercado menor acabam conseguindo ficar mais próximos dos clientes, porém ainda possuem grandes deficiências com relação à qualidade em serviços. Assim, estas obrigam-se a atacar a carteira de clientes das empresas fabricantes utilizando a política dos preços mais baixo em reação aos praticados, cerca de 45%, conquistando uma grande fatia do mercado.

As ações propostas, ao alcançarem êxito alicerçadas no comprometimento de todos os envolvidos, requerem sua aplicação contínua, com flexibilidade para adaptar-se às eventuais mudanças impostas pelo mercado.

Assim, faz-se necessário uma maior aproximação dos clientes ThyssenKrupp Elevadores através de um trabalho em forma de parceria, conscientizando-os das questões principais referentes à conservação dos equipamentos as quais tangem: segurança, vidas e preservação do patrimônio.

REFERÊNCIAS

- AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de Marketing Passo a Passo – Serviços**: Um roteiro prático para lançar serviços com sucesso. São Paulo: Reichmann & Affonso, 2002.
- BERRY, Leonard L; PARASURAMAN A., **Serviços de Marketing**. 3 Ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- BOONE, Louis, KURTZ, David. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- COBRA, Marcos, **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- DUFFY, Dennis L. **Do Something!** Guia prático para a fidelização de clientes. São Paulo: Pearson Education; 2002.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Apresentação dos índices**. Disponível em: http://www2.fgv.br/dgd/asp/dsp_IGP.asp. Acesso em 04/11/2005.
- FURLONG, Carla B. **Marketing para Reter Clientes**. Rio de Janeiro: Campos, 1994.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.
- GOBRI, Daniel. **Marketing de Ação**. 4. Ed. Blumenau: Eko, 1997. 78 p.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. 1 Ed. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall Do Brasil Ltda, 1993.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 2 ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LAS CASAS, Alexander Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 1993, 719p.

MANZO, José Maria Campos. **Marketing: uma ferramenta para o desenvolvimento**. 8 Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

MATTAR, Fauze najib. **Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 337 p.

MCKEENA, Régis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MCKEENA, Régis. **Marketing de relacionamento**. 5 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996

NICKELS, William G., WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnick. Satisfação do consumidor com o setor supermercadista: O Caso de Porto Alegre. *In*: ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (Coords.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas. V. 4, 2000, p. 38-60.

ROCHA, Ângela da, CHRISTENSEN, Carl, **Marketing Teoria e Prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1999. 301p.

SANDHUSEN, Richard. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SHAPIRO, Ben. **Marketing em tempos de mudança**. 08/03/2002. 2p.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil., **Marketing de relacionamento**. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento** (After Marketing), São Paulo: Atlas, 1996

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WESTWOOD, John. **Como preparar um plano de marketing**. São Paulo: Clio, 1996. 134p.

ANEXOS

2002/2003		SERVIÇOS													30	
		Milhares de Reais													SC	
ITENS		ORÇ	Até SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	
RECEITA BRUTA	P	4.879	4.879	392	395	398	401	403	406	408	411	413	415	417	419	
	R	5.783	5.783	433	715	503	421	430	507	480	484	482	473	458	447	
Contratos	P	3.828	3.828	308	310	312	314	316	318	320	322	324	326	328	330	
	R	4.245	4.245	308	504	317	324	339	337	363	358	353	340	352	352	
Peças	P	643	643	51	52	53	53	53	54	54	54	54	54	54	54	
	R	983	983	64	171	67	28	66	117	78	70	52	109	80	61	
Reparos	P	408	408	33	33	33	34	34	34	34	35	35	35	35	35	
	R	565	565	62	40	89	72	23	53	18	57	56	24	27	33	
DEDUÇÕES	P	437	437	35	36	36	36	36	37	37	37	37	37	37	37	
	R	1.189	1.189	101	304	66	47	54	70	71	71	72	127	84	91	
Impostos	P	389	389	31	32	32	32	32	33	33	33	33	33	33	33	
	R	648	648	42	53	64	45	51	64	54	58	53	60	55	50	
Contratos	P	191	191	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	17	
	R	388	388	28	33	27	31	33	32	37	35	34	33	35	33	
Peças	P	129	129	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	R	174	174	9	14	20	5	14	24	15	14	11	23	15	11	
Reparos	P	69	69	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
	R	85	85	7	9	17	9	4	8	3	8	8	4	5	8	
Cancelamentos e Abatimentos	P	48	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	R	520	520	59	251	4	2	3	6	17	13	19	67	39	42	
Contratos	P	48	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	R	449	449	59	251	4				6	6	15	62	29	18	
Peças	P															
	R															
Reparos	P															
	R	72					2	3	6	18	7	4	8	11	24	
RECEITA LÍQUIDA	P	4.442	4.442	357	360	362	365	367	370	371	374	376	378	380	382	
	R	4.823	4.823	333	411	438	374	379	437	389	413	390	346	365	358	
Contratos	P	3.589	3.589	269	291	292	294	296	298	300	302	304	306	308	310	
	R	3.408	3.408	224	220	288	292	307	305	320	315	304	245	288	302	
Peças	P	514	514	41	42	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	
	R	737	737	54	157	67	19	51	87	53	50	38	81	55	28	
Reparos	P	339	339	27	27	27	26	28	28	28	29	29	29	29	29	
	R	480	480	55	35	63	63	18	45	16	48	47	20	22	28	
CUSTO PROD./SERVIÇOS	P	2.272	2.272	178	178	181	186	186	192	196	194	195	195	197	195	
	R	2.530	2.530	191	191	234	209	203	261	237	207	178	203	210	216	
Contratos	P	1.783	1.783	139	139	141	145	145	151	155	152	154	154	156	154	
	R	2.022	2.022	143	152	161	168	159	205	189	163	139	168	178	191	
Material	P	36	36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	R	165	165	13	21	26	3	11	34	20	31	35	(11)	(3)	6	
Diretos	P	1.396	1.396	110	110	112	115	115	117	120	119	119	119	121	119	
	R	1.373	1.373	107	106	198	118	105	121	132	117	71	130	130	131	
Indiretos	P	351	351	25	25	25	27	27	32	32	32	32	32	32	32	
	R	484	484	22	25	28	47	43	51	47	16	33	49	50	54	
Peças	P	304	304	24	25	25	25	25	26	26	26	26	26	26	26	
	R	276	276	18	24	22	14	24	41	39	21	17	25	23	17	
Material	P	232	232	16	19	19	19	19	20	20	20	20	20	20	20	
	R	246	246	11	15	18	6	21	36	29	21	17	25	23	17	
Fretos	P	72	72	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
	R	36	36	7	9	8	4	3	5	1	9					
Reparos	P	186	186	15	15	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
	R	231	231	31	14	51	20	20	14	9	23	21	10	10	8	
Material	P	132	132	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	R	140	140	16	6	40	12	6	9	4	17	13	6	5	5	
Fretos	P															
	R															
Diretos	P	54	54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	R	91	91	12	6	11	8	13	5	5	5	9	4	6	5	
RESULTADO BRUTO	P	2.169	2.169	179	181	181	179	181	177	176	181	181	183	183	187	
	R	2.085	2.085	142	221	202	174	173	177	151	206	212	143	133	140	
Contratos	P	1.806	1.806	150	152	152	149	151	147	145	150	150	152	152	156	
	R	1.386	1.386	81	66	125	127	147	100	121	152	165	77	112	111	
Peças	P	210	210	17	17	17	17	17	18	18	18	18	18	18	19	
	R	480	480	38	133	45	5	27	45	24	28	21	56	31	10	
Reparos	P	154	154	12	12	12	13	13	13	13	13	13	13	13	13	
	R	249	249	24	20	32	43	(1)	31	7	26	26	10	12	16	
MARGEM BRUTA	P	48,9%	48,8%	50,2%	50,4%	50,1%	49,1%	49,4%	48,0%	47,3%	48,2%	48,1%	48,4%	48,1%	48,9%	
	R		45,3%	42,8%	53,7%	46,3%	48,6%	46,0%	40,4%	38,8%	46,9%	54,4%	41,4%	42,5%	39,2%	
Contratos	P	50,3%	50,3%	52,0%	52,3%	51,9%	50,8%	51,1%	49,3%	48,5%	49,5%	49,4%	49,7%	48,3%	50,3%	
	R		40,7%	38,3%	30,8%	43,9%	43,3%	48,0%	32,7%	37,8%	46,2%	54,2%	31,5%	36,8%	38,6%	
Peças	P	40,8%	40,8%	41,1%	40,8%	40,7%	40,7%	40,7%	40,9%	40,9%	40,9%	40,9%	40,9%	40,9%	40,9%	
	R		62,5%	67,2%	84,8%	88,8%	25,8%	53,2%	52,2%	44,2%	57,1%	55,4%	88,9%	57,0%	36,8%	
Reparos	P	45,3%	45,3%	45,1%	45,1%	45,1%	44,8%	44,9%	44,8%	44,9%	45,9%	45,9%	45,9%	45,9%	45,9%	
	R		51,8%	44,0%	59,3%	38,3%	87,8%	(7,8%)	69,4%	45,0%	53,4%	54,7%	51,5%	53,8%	67,0%	
ESTRUTURA COMERCIAL	P	192	192	15	16	16	16	16	16	17	16	16	16	16	16	
	R	270	270	17	19	13	26	20	15	27	17	25	37	26	28	
Gastos com Pessoal	P	92	92	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	9	8	
	R	127	127	9	9	5	16	8	8	19	19	14	15	11	12	
Comissões	P	63	63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	R	76	76	5	8	4	5	4	4	11	3	3	13	6	9	
PDD	P															
	R															
Outros	P	37	37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	R	63	63	3	2	4	6	8	3	6	3	8	6	6	6	
RESULTADO DE SERVIÇOS	P	1.977	1.977	164	166	166	163	165	161	158	164	165	167	167	171	
	R	1.826	1.826	125	202	189	148	152	162	124	160	167	167	129	111	

2003/2004		SERVIÇOS												31
		Milhares de Reais												SC
ITENS	ORÇ	Ata SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
RECEITA BRUTA	P 6.384	6.384	514	516	520	523	527	531	534	536	542	544	547	549
	R 6.886	6.886	497	511	503	496	497	542	527	499	485	517	504	508
Contratos	P 4.564	4.564	368	378	373	375	377	379	382	384	386	388	390	392
	R 4.382	4.382	349	345	349	360	358	369	378	376	368	381	381	378
Peças	P 1.001	1.001	80	80	82	82	82	84	84	84	86	86	86	86
	R 1.121	1.121	79	113	99	80	114	141	99	74	72	97	80	85
Reparos	P 818	818	86	66	66	66	68	68	68	68	78	70	70	79
	R 563	563	69	53	55	56	26	31	50	49	46	39	43	43
DEDUÇÕES	P 754	754	61	61	62	62	62	63	63	63	64	64	65	65
	R 1.106	1.106	80	188	71	64	87	100	87	84	93	144	112	84
Impostos	P 730	730	59	59	60	60	80	61	61	61	62	62	63	63
	R 821	821	59	62	62	56	77	86	79	69	66	66	67	71
Contratos	P 447	447	36	36	37	37	37	37	37	36	38	38	38	38
	R 528	528	32	32	34	34	51	52	54	48	47	46	47	49
Peças	P 165	165	13	13	13	13	13	14	14	14	14	14	14	14
	R 215	215	17	23	20	13	21	26	19	15	13	16	15	16
Reparos	P 118	118	10	10	10	10	10	10	10	10	10	18	10	18
	R 80	80	10	7	9	8	5	8	7	6	6	4	5	8
Cancelamentos e Abatimentos	P 24	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	R 285	285	21	38	9	8	10	14	7	15	28	78	45	13
Contratos	P 24	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	R 198	198	19	31	5	7	9	3	5	16	20	37	37	9
Peças	P													
	R 72	72	2	7	4	2	1	10	2	(1)	7	25	7	4
Reparos	P													
	R 15	15								(0)	15	8		
RECEITA LÍQUIDA	P 5.630	5.630	453	455	459	461	465	469	471	473	479	480	482	484
	R 4.980	4.980	417	411	431	432	411	442	440	414	392	373	382	425
Contratos	P 4.093	4.093	330	332	334	336	338	340	343	344	346	348	350	352
	R 3.668	3.668	298	282	310	319	298	314	319	312	301	297	297	321
Peças	P 836	836	67	67	68	68	68	70	70	70	72	72	72	72
	R 844	844	60	83	74	65	92	195	76	60	51	55	57	65
Reparos	P 701	701	56	56	56	56	58	58	58	58	60	60	60	60
	R 468	468	59	46	47	48	21	24	43	42	40	29	38	38
CUSTO PROD./SERVIÇOS	P 2.825	2.825	230	221	222	237	235	236	237	240	244	243	240	240
	R 2.622	2.622	256	220	203	233	202	232	222	217	210	203	249	174
Contratos	P 2.079	2.079	169	161	161	178	174	174	175	177	180	179	177	177
	R 2.090	2.090	214	158	151	189	181	103	178	175	173	167	203	119
Materiais	P 60	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	R 86	86	56	(11)	7	20	19	11	3	3	(4)	(0)	9	(9)
Diretos	P 1.553	1.553	125	119	119	131	129	130	131	131	136	136	133	133
	R 1.553	1.553	126	129	117	124	136	122	136	135	137	131	168	92
Indiretos	P 467	467	40	37	37	40	39	39	39	41	38	39	38	39
	R 450	450	32	40	26	45	35	50	38	38	39	36	34	36
Peças	P 448	448	36	36	37	37	37	38	38	38	38	38	38	38
	R 213	213	28	42	34	1	29	30	23	22	22	22	27	34
Materiais	P 358	358	29	29	29	29	29	30	30	30	31	31	31	31
	R 228	228	24	34	26	(8)	22	23	16	15	15	16	20	25
Frete	P 90	90	8	8	8	8	8	8	9	9	8	9	8	8
	R 88	88	5	8	7	9	7	7	7	7	6	7	7	8
Reparos	P 298	298	24	24	24	24	25	25	25	25	25	25	25	25
	R 219	219	14	20	19	44	(8)	19	21	20	15	14	19	21
Materiais	P 190	190	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	16	16
	R 97	97	5	8	9	29	(17)	13	9	16	9	4	6	10
Frete	P													
	R													
Diretos	P 108	108	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	R 122	122	9	12	18	15	9	6	12	18	6	19	13	11
RESULTADO BRUTO	P 2.805	2.805	223	234	237	224	230	233	234	233	234	237	242	244
	R 2.358	2.358	161	191	228	199	209	219	219	197	182	179	143	251
Contratos	P 2.814	2.014	160	171	173	161	164	166	168	167	166	169	174	175
	R 1.576	1.576	84	124	160	130	117	130	141	137	128	131	94	201
Peças	P 388	388	31	31	32	32	32	33	33	33	34	34	34	34
	R 531	531	31	40	40	65	63	75	55	36	30	33	30	31
Reparos	P 403	403	32	32	32	32	34	34	34	34	35	35	35	35
	R 249	249	45	26	28	4	29	4	22	22	25	6	19	19
MARGEM BRUTA	P 48,8%	49,8%	49,3%	51,3%	51,6%	48,7%	49,4%	49,8%	49,7%	49,3%	49,0%	49,4%	50,2%	50,4%
	R 47,4%	48,6%	38,6%	46,4%	52,9%	46,9%	50,8%	47,5%	49,0%	47,6%	46,5%	45,5%	36,4%	59,1%
Contratos	P 49,2%	49,2%	48,7%	51,5%	51,9%	47,8%	48,6%	48,9%	49,0%	48,4%	47,9%	40,4%	49,6%	49,8%
	R 43,8%	44,0%	28,3%	44,0%	51,4%	40,9%	38,3%	41,6%	44,3%	43,9%	42,5%	43,9%	31,7%	62,8%
Peças	P 46,5%	46,5%	46,0%	46,0%	46,2%	46,2%	46,2%	46,5%	46,5%	46,5%	46,8%	46,8%	46,8%	46,9%
	R 62,9%	52,5%	52,5%	48,9%	54,5%	99,2%	68,4%	71,5%	70,6%	63,0%	58,8%	59,9%	51,9%	48,2%
Reparos	P 57,5%	57,5%	57,0%	57,0%	57,0%	57,0%	57,5%	57,5%	57,5%	57,5%	57,9%	57,9%	57,9%	57,9%
	R 53,1%	76,5%	56,9%	59,6%	7,9%	136,7%	18,9%	51,0%	52,9%	61,8%	28,9%	50,2%	47,4%	
ESTRUTURA COMERCIAL	P 279	278	22	22	22	23	23	23	25	23	26	23	24	23
	R 399	399	26	24	33	23	73	31	28	47	30	27	24	34
Gastos com Pessoal	P 167	167	13	13	13	14	14	14	15	14	14	14	14	14
	R 197	197	12	13	13	12	11	20	16	20	19	18	20	23
Comissões	P 66	66	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	8	6
	R 45	45	8	7	4	8	5	4	2	21	(5)			(8)
PDD	P													
	R 88	88			11	0	54	2	7	1	8	(0)	(5)	10
Outros	P 46	46	4	3	4	3	4	3	5	3	6	3	4	3
	R 70	70	6	5	5	5	3	5	3	5	9	8	9	7
RESULTADO DE SERVIÇOS	P 2.326	2.526	201	212	215	202	206	210	209	210	208	214	218	221
	R 1.959	1.959	135	167	195	176	135	179	191	150	152	143	119	217

2004/2005		SERVIÇOS												31
		Milhares de Reais												31
ITENS	ORÇ	AM SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
RECEITA BRUTA	P 7.031	7.831	557	563	568	574	580	584	589	593	599	603	606	613
	R	6.838	512	520	517	596	535	541	599	599	596	593	604	585
Contratos	P 4.864	4.864	383	387	392	396	400	404	408	411	415	419	423	427
	R	4.720	374	370	376	386	389	396	395	406	407	407	408	406
Peças	P 1.264	1.264	102	102	103	104	105	105	106	106	107	107	108	109
	R	1.252	83	105	84	143	181	132	97	115	108	88	98	96
Reparos	P 903	903	73	73	74	74	75	75	76	76	76	77	77	78
	R	865	55	45	57	65	46	53	107	78	82	98	98	83
DEDUÇÕES	P 1.104	1.104	88	89	89	90	91	92	93	93	94	95	95	96
	R	1.173	84	84	88	169	94	95	106	192	110	94	185	102
Impostos	P 1.080	1.080	86	87	87	88	89	90	91	91	92	93	93	94
	R	980	70	73	77	96	81	65	86	87	88	84	87	84
Contratos	P 693	693	55	55	56	56	57	58	58	59	59	60	60	61
	R	615	48	49	49	50	50	51	51	53	53	53	53	53
Peças	P 243	243	20	20	20	20	20	20	20	20	21	21	21	21
	R	231	15	19	16	29	18	22	17	22	21	18	19	17
Reparos	P 145	145	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	R	134	7	5	13	16	13	(8)	18	12	14	15	15	14
Cancelamentos e Abatimentos	P 24	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	R	193	14	11	10	13	13	30	20	15	22	18	17	18
Contratos	P 24	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	R	91	8	5	8	4	8	10	9	7	11	6	10	5
Peças	P													
	R	190	6	6	2	9	5	20	10	7	11	4	7	11
Reparos	P													
	R	2				9	9			9		9		1
RECEITA LÍQUIDA	P 5.927	5.927	470	474	479	484	489	492	497	500	505	508	513	517
	R	5.685	428	436	429	487	441	486	493	497	486	499	499	483
Contratos	P 4.147	4.147	326	330	334	337	341	344	348	351	354	357	361	364
	R	4.015	219	316	310	332	330	335	335	346	342	348	345	347
Peças	P 1.021	1.021	82	83	83	84	85	85	85	86	86	87	87	88
	R	921	62	80	67	107	71	99	69	86	76	68	72	87
Reparos	P 759	759	61	62	62	63	63	64	64	64	64	64	65	65
	R	730	48	40	44	48	33	61	89	65	68	82	82	88
CUSTO PROD./SERVIÇOS	P 3.148	3.140	253	251	250	262	265	266	264	264	269	266	265	264
	R	2.904	265	195	258	255	232	201	279	304	234	260	264	223
Contratos	P 2.388	2.388	192	190	188	200	283	204	201	201	206	203	201	200
	R	2.095	151	146	194	173	178	134	199	231	162	189	184	133
Material	P 176	176	14	14	14	14	14	15	15	15	15	15	15	15
	R	(10)	(9)	(9)	3	3	9	4	8	3	(9)	9	(7)	(12)
Dirctos	P 1.664	1.664	135	132	131	139	141	143	139	139	145	141	139	139
	R	1.675	129	126	149	135	142	91	151	191	139	141	133	127
Indirectos	P 548	548	43	44	43	47	47	46	47	47	46	47	46	46
	R	430	25	29	41	35	36	39	40	37	31	39	38	38
Peças	P 361	361	29	29	30	30	30	30	30	30	30	30	31	31
	R	429	31	35	34	46	38	37	33	38	40	27	36	33
Material	P 253	253	20	20	21	21	21	21	21	21	21	21	22	22
	R	346	24	28	25	41	29	31	27	31	33	22	26	28
Frete	P 108	108	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	R	83	7	7	9	5	6	6	7	8	6	5	9	5
Reparos	P 391	391	32	32	32	32	32	33	33	33	33	33	33	33
	R	380	22	15	22	36,390	17	29	47	34	32	44	44	37
Material	P 271	271	22	22	22	22	22	23	23	23	23	23	23	23
	R	167	13	5	11	16	4	17	18	14	16	13	22	17
Frete	P													
	R	9											8	
Dirctos	P 128	120	18	18	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	R	213	9	10	11	20	12	13	28	26	16	30	22	21
RESULTADO BRUTO	P 2.787	2.787	217	223	229	221	223	226	232	236	235	242	248	253
	R	2.762	224	241	179	232	269	285	214	193	252	239	233	259
Contratos	P 1.759	1.759	135	140	146	137	138	141	146	150	148	154	160	164
	R	1.919	167	171	125	158	152	201	135	115	181	159	181	184
Peças	P 660	660	53	53	54	54	55	55	55	56	56	56	57	57
	R	402	30	45	32	62	40	52	36	47	36	41	36	34
Reparos	P 368	368	29	30	30	30	30	31	31	31	31	31	32	32
	R	350	26	25	21	12	17	32	43	31	36	38	38	31
MARGEM BRUTA	P 47,0%	47,0%	46,2%	47,1%	47,9%	45,8%	45,7%	46,0%	46,8%	47,2%	46,6%	47,6%	48,4%	48,9%
	R	48,7%	52,2%	55,3%	41,7%	47,6%	47,4%	58,7%	43,3%	38,8%	51,8%	47,9%	47,1%	53,7%
Contratos	P 42,4%	42,4%	41,3%	42,5%	43,7%	40,6%	40,6%	40,9%	42,0%	42,7%	41,8%	43,3%	44,3%	45,1%
	R	47,8%	52,5%	54,0%	38,3%	47,8%	46,1%	59,9%	48,4%	33,1%	52,8%	45,7%	46,8%	55,9%
Peças	P 64,7%	64,7%	64,3%	64,4%	64,4%	64,5%	64,6%	64,7%	64,7%	64,8%	64,8%	64,9%	64,9%	65,0%
	R	53,4%	49,3%	56,5%	48,5%	57,8%	51,7%	58,6%	51,6%	58,2%	47,1%	59,9%	50,1%	50,8%
Reparos	P 48,5%	48,5%	47,9%	48,0%	48,1%	48,2%	48,4%	48,5%	48,5%	48,6%	48,7%	48,8%	48,9%	48,9%
	R	48,0%	54,0%	62,7%	48,9%	24,6%	58,4%	52,1%	47,9%	47,4%	52,5%	47,1%	46,4%	45,5%
ESTRUTURA COMERCIAL	P 528	528	42	42	42	43	44	43	44	44	49	45	45	46
	R	296	38	27	22	32	23	18	37	(14)	21	35	38	27
Ostios com Pessoal	P 277	277	22	22	22	24	23	23	24	22	23	23	23	23
	R	219	19	19	15	13	19	18	20	19	20	19	21	17
Comissões	P 49	49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	R	7	7		(8)									
PDD	P 141	141	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12
	R	(36)	9	1	(2)	3	(9)	(4)	(3)	(37)	(8)	(2)	3	4
Doutos	P 51	51	4	4	4	4	5	4	5	5	9	5	5	9
	R	196	4	6	9	18	4	4	20	4	9	19	6	5
RESULTADO DE SERVIÇOS	P 2.260	2.260	175	181	188	178	179	183	188	193	186	198	203	207
	R	2.466	185	214	157	200	186	266	176	207	230	204	205	232